



**UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID**  
**Escuela Politécnica Superior**

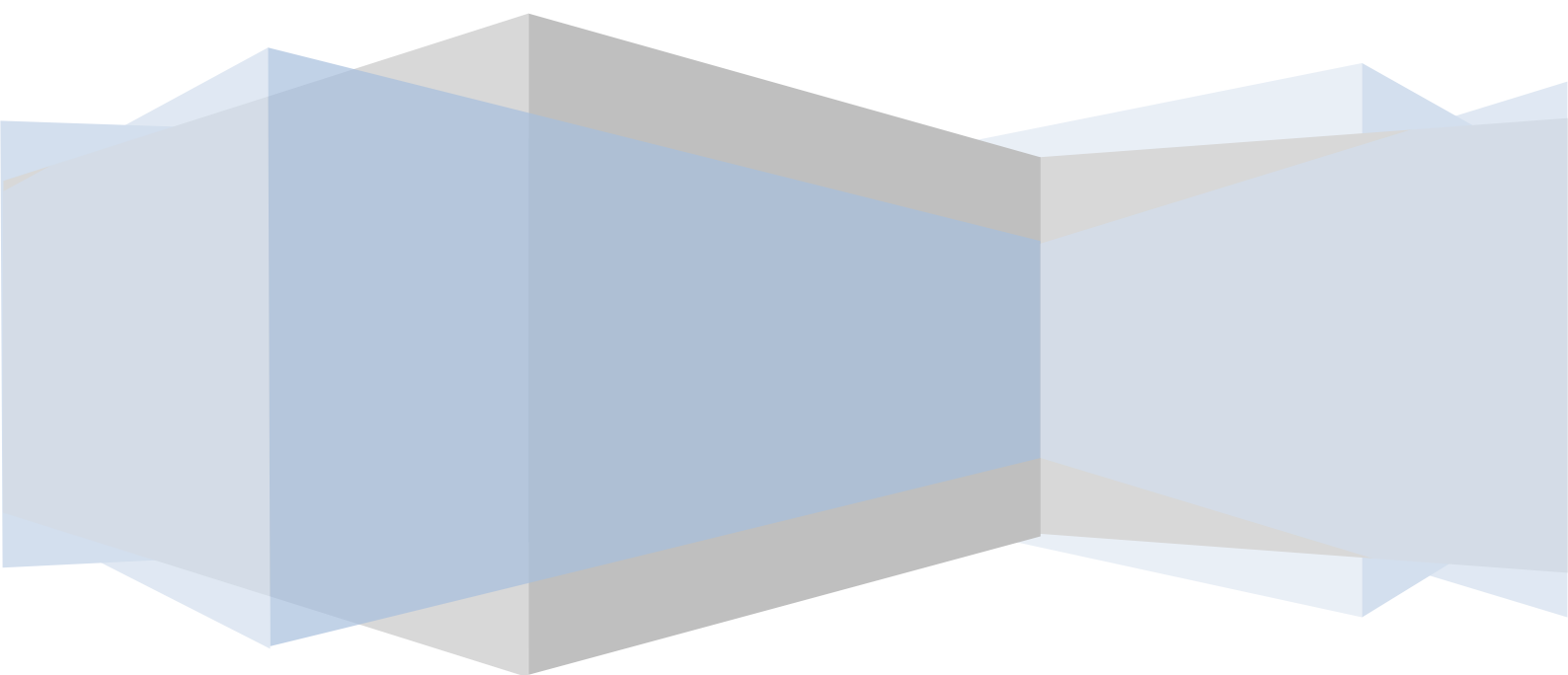
**PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y  
ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE  
FORMACIÓN TÉCNICA**

**Autor: Carlos A. Martínez Martín**

**Tutor:**

**Director: Antonio Manuel García Martín**

**Curso 2012/20013**



## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	2
MISIÓN DE LA EMPRESA .....	23
VISIÓN DE LA EMPRESA .....	24
LA IDEA.....	25
ESTUDIO DE MERCADO .....	28
DEFINICIÓN DEL MERCADO .....	31
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA COMPETENCIA .....	73
OBJETIVOS COMERCIALES.....	88
PLAN DE MARKETING.....	91
Producto .....	98
Precio .....	99
Emplazamiento .....	100
Promoción.....	106
MEDIOS TÉCNICOS.....	120
Determinación del proceso de prestación de servicio .....	120
Selección de equipos e instalaciones.....	121
RECURSOS HUMANOS .....	134
ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA .....	142
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA.....	166
PLAN FINANCIERO.....	168
Necesidades económicas del proyecto:.....	169
Plan de Financiación Inicial .....	172
Balance Inicial .....	174
Necesidades Económicas de Recursos Humanos .....	176
Ventas y coste de Ventas .....	178
Resultados e I.V.A .....	180
Tesorería .....	182
Balance Final .....	184
PPGG y Balances a 3 años .....	186
ESCENARIO PESIMISTA.....	190

# PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

ESCENARIO OPTIMISTA .....	196
ESTUDIO DE RENTABILIDAD .....	202
Documentación adjunta .....	201
Bibliografía .....	217

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Posicionamiento Internacional de SIEMENS. Fuente <a href="http://www.siemens.com">www.siemens.com</a> .....	13
Ilustración 2. Estructura de SIEMENS. Fuente <a href="http://www.siemens.com">www.siemens.com</a> ..	14
Ilustración 3. Estructura detalle. Fuente <a href="http://www.siemens.com">www.siemens.com</a> .....	14
Ilustración 4. Inversión en I+D. Fuente <a href="http://www.siemens.com">www.siemens.com</a> .....	15
Ilustración 5. Empresas por zona geográfica .....	60
Ilustración 6. Empresas zona noroeste 1 .....	61
Ilustración 7. Empresas zona noroeste 2 .....	61
Ilustración 8. Empresas zona noroeste .....	62
Ilustración 9. Cifra de negocios, ocupados y locales. Total industria. <a href="http://www.mityc.es">www.mityc.es</a> .....	65
Ilustración 10. Fundación tripartita .....	71
Ilustración 11. Cadena de Valor de Porter .....	80
Ilustración 12. Cadena de valor de PORTER en ODN .....	82
Ilustración 13. Localización ODN Formación .....	101
Ilustración 14. Planta baja del local .....	102
Ilustración 15. Planta primera del local .....	103
Ilustración 16. Sección transversal del local .....	104
Ilustración 17. Alzado avenida de las Naciones .....	105
Ilustración 18. Logotipo ODN Formación. Elaboración propia. ....	119
Ilustración 19. Equipo DEMO .....	130



## LISTA DE ACRÓNIMOS

<b>AC (JI):</b>	Aplicación Conjunta
<b>ADSL:</b>	Asymmetric digital subscriber line
<b>AND:</b>	Autoridad nacional designada
<b>AOSIS:</b>	Asociación de pequeños países insulares
<b>CD:</b>	Compact Disc
<b>CER:</b>	Certificado de emisiones reducidas
<b>CIF:</b>	Código de Identificación Fiscal
<b>CMNUCC (UNFCCC):</b>	Convención marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático
<b>CNC:</b>	Control numérico computerizado
<b>CO2:</b>	Dióxido de Carbono
<b>COP1,2,3,...:</b>	Conferencia de las partes 1,2,3,...
<b>DAFO:</b>	Debilidades Amenazas Fortalezas y Oportunidades
<b>DNI:</b>	Documento Nacional de Identidad
<b>DUE:</b>	Documento Único Electrónico
<b>DVD-ROM:</b>	Digital versatile disc
<b>EEUU:</b>	Estados Unidos
<b>EFQM:</b>	European Foundation for Quality Management
<b>EOD:</b>	Entidades operacionales designadas
<b>EPER:</b>	European pollutant emission register
<b>ERP:</b>	Enterprise Resource Planning
<b>EUA:</b>	Estados Unidos de América

<b>EUETS:</b>	European Union emission trading scheme
<b>FEMENP:</b>	Federación española de mujeres empresarias, de negocios y profesionales
<b>F&amp;R:</b>	Forestación y reforestación
<b>GB:</b>	Gigabyte
<b>GEI:</b>	Gases de efecto invernadero
<b>IAE:</b>	Impuesto de Actividades Económicas
<b>ICO:</b>	Instituto de Crédito Oficial
<b>ID-CIRCE:</b>	Identificación Centro de Información y Red de Creación de Empresas
<b>INSS:</b>	Instituto Nacional de la Seguridad Social
<b>INTECO:</b>	Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación
<b>IPCC:</b>	Panel Intergubernamental sobre cambio climático
<b>IRPF:</b>	Impuesto sobre la renta de personas físicas
<b>ISO:</b>	International Organization for standardization
<b>IVA:</b>	Impuestos al Valor Añadido
<b>I+D+i:</b>	Investigación, desarrollo e innovación
<b>MB:</b>	Megabyte
<b>MDL (CDM):</b>	Mecanismo de Desarrollo Limpio
<b>MHz:</b>	Megahercio
<b>MITYC:</b>	Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
<b>MT:</b>	Megatoneladas

<b>MW:</b>	Megavatio
<b>NIF:</b>	Número de Identificación Fiscal
<b>ONG:</b>	Organización no gubernamental
<b>ONU:</b>	Organización de las Naciones Unidas
<b>PAIT:</b>	Punto de asesoramiento e inicio tramitación
<b>PC:</b>	Personal Computer
<b>PLC:</b>	Controlador lógico programable
<b>PNA:</b>	Plan Nacional de Asignación
<b>PPM:</b>	partes por millón
<b>PROFIT:</b> técnica	Programa de fomento a investigación técnica
<b>PYME:</b>	Pequeña y mediana empresa
<b>RCE:</b>	Reducción certificada de emisiones
<b>RRHH:</b>	Recursos Humanos
<b>RPM:</b>	Revolución por minuto
<b>+/- RW:</b>	Rewriteable
<b>SA:</b>	Sociedad Anónima
<b>SECE:</b>	Sistema europeo de comercio de emisiones
<b>SEM:</b>	Search engine marketing
<b>SEO:</b>	Search engine optimization
<b>SLNE:</b>	Sociedad Limitada Nueva Empresa
<b>SL:</b>	Sociedad Limitada
<b>SRL:</b>	Sociedad de Responsabilidad limitada
<b>SS:</b>	Seguridad Social

<b>STT:</b>	Sistema tramitación telemática
<b>TB:</b>	Terabyte
<b>TIC:</b>	Tecnologías de la información y la comunicación
<b>TIR:</b>	Tasa Interna de Rentabilidad
<b>TQM:</b>	Total Quality Management
<b>TV:</b>	Televisión
<b>UE:</b>	Unión Europea
<b>URM:</b>	Unidades removidas
<b>USB:</b>	Universal serial bus
<b>UTCUTS (LULUCF):</b>	Uso de la tierra, cambio de uso de la tierra y la silvicultura
<b>VAN:</b>	Valor Actual Neto
<b>3G:</b>	Tercera Generación



### RESUMEN EJECUTIVO

ODN Formación representa la convergencia del training más especializado de la marca SIEMENS con la utilidad práctica más eficiente. Sólo ofrece formación de calidad aplicada al mundo laboral industrial.

**Útil para clientes particulares susceptibles de recibir formación (parados y estudiantes), más de 2 millones; empresas con equipamiento industrial SIEMENS, más de 250.000 trabajadores; y administraciones públicas, de las que ODN aprovechará los prepuestos de la Fundación Tripartita y el Fondo Social Europeo que pueden ascender a 40 millones de euros.**

El producto que ofrece ODN Formación lo componen cursos estándar de catálogo, dispuestos en diferentes niveles; cursos especiales para empresas; y formación flexible demandada por las administraciones públicas.

Para la impartición de los cursos se usará el equipo más novedoso de la actualidad. Estará compuesto por CPUs con las siguientes características: **PROFINET**, el futuro de las comunicaciones industriales según SIEMENS; **SAFETY INTEGRATED**, que es la integración del proceso y la seguridad en un solo equipo; y programables tanto con el conocido **SIMATIC MANAGER** como por el nuevo entorno de programación **TIA PORTAL**.

El **equipo humano** lo formarían: un **gestor administrativo**, un **ingeniero informático de desarrollo** y **técnicos comerciales**. Éstos, con la figura de **autónomos**, incluido yo en este grupo, con un variable del 45%, asumiendo casi la mitad del riesgo del negocio.

Para los gastos de primer establecimiento, el plan de márketing y la adquisición del equipo se ha de disponer de una **inversión inicial de 78.000 €, de los que fondos propios son 28.000 €.**

**La facturación prevista para el primer año en un escenario normal, de alrededor de 55 servicios de formación ascendería a más de 280.000 €.**

**La rentabilidad del negocio usando previsiones de tres años sería del 15%. Con un VAN al 10% del 8.000 € y un periodo de recuperación de 2,5 años.**

### INTRODUCCIÓN

En el presente documento definiré<sup>1</sup> las claves para convertir la **oportunidad de negocio** que he detectado en nuestro país en un negocio rentable, sostenible y socialmente responsable.

He decidido hacer un plan de negocio como proyecto de final de carrera debido al interés cosechado a lo largo de los últimos años de universidad. Asignaturas de la especialidad de organización, o troncales de la carrera relacionadas con la gestión empresarial, siempre han atraído mi interés sobre el resto.

Pienso que aprovechar la formación recibida estudiando una ingeniería es fundamental para entender de una forma cuantitativa el mundo empresarial. Métodos de toma de decisiones, sólidos conocimientos matemáticos en simulación de métodos numéricos y conocimientos avanzados de estadística, deberían ser armas de las que otros no disponen en el mundo eminentemente empresarial.

Asimismo, pretende ser una **guía para la elaboración** de posteriores documentos de similar naturaleza. Dejando notas de trabajo que pudieran ser utilizadas por posteriores lectores espero facilitar su trabajo.

Gracias a mi situación laboral advertí la carencia formativa que padecen los trabajadores del sector industrial español y su posterior incapacidad para afrontar los problemas técnicos de los equipos montados en sus instalaciones.

Mediante un exhaustivo estudio de mercado demostraré esta carencia con respecto al resto de países europeos, así como la tendencia que comienza a verse propuesta por el gobierno anterior y el actual. Sin este cambio promovido por la administración, no tendría sentido ningún punto de este documento. Es imprescindible un cambio de la estructura económica española.

---

<sup>1</sup> He decidido utilizar la primera persona del singular para centrar la lectura del documento atendiendo a un único autor (el que reza en el pie de página), sin olvidar en ningún caso a los colaboradores y en especial a mi director del proyecto Antonio M. García Martín.

### CARLOS A. MARTÍNEZ MARTÍN

En la actualidad me desarrollo profesionalmente por cuenta ajena en la empresa SIEMENS.

Tengo un puesto de Ingeniero Formador dentro del departamento SITRAIN. Enmarcado en el sector industrial, este negocio tiene como misión dar conocimiento.

Se trata de un negocio horizontal, lo que me permite tener una amplia visión de todo el producto de automatización y accionamientos del sector industrial.

Los cursos de formación son los siguientes: Programación de PLC con STEP7 Nivel 1, Nivel 2 y Mantenimiento; Puesta en Marcha y Mantenimiento del CNC SINUMERIK 840D y 810D; Manejo y programación del CNC SINUMERIK 840D Y 810D; Puesta en Marcha y Mantenimiento del Accionamiento 611U de la familia SIMODRIVE; Puesta en Marcha y Mantenimiento del Accionamiento S120 de SINAMICS; Programación de dispositivos de control y supervisión HMI con WinCC Flexible; Puesta en marcha, mantenimiento y programación de proyectos de Domótica basados en el estándar-bus internacional KNX.

Desde mi posición he tenido la posibilidad de formar a más de 500 personas, de aproximadamente 100 empresas diferentes. Existen dos posibilidades: que el alumno se desplace hasta alguna de las oficinas de las que dispone SIEMENS, o de que nosotros nos desplazemos hasta sus instalaciones.

En su mayor parte, realizamos cursos en casa del cliente. Cabe destacar las siguientes empresas en las que he tenido la oportunidad de impartir uno o varios cursos: AIRBUS Getafe, GEARBOX Barcelona, RENAULT Sevilla, DEUTZ DITTER Zafra, TUBACEX Llodio, CASBEGA Fuenlabrada, MASA Getafe, NAVANTIA Ferrol, AZUCARERA DEL EBRO Benavente, MATSA Almonaster la Real, JOHN DEERE Getafe, VOLKSWAGEN Pamplona, DANA Pamplona, etc.

Además de trabajadores, también formamos a profesores de Centros de Formación Ocupacional, siendo especial la relación que tenemos con los diferentes CEP de la comunidad autónoma de Andalucía, Institutos del País Vasco, Cataluña y Madrid. El objetivo es dotar a los centros con material de SIEMENS, con la idea

estratégica de que los alumnos salgan conociendo la marca. Como servicio adicional, prestamos toda clase de ayuda a los profesores para que realicen sus planes de formación, ya sea con cursos o documentación.

La visión global del producto Industrial de SIEMENS desde la perspectiva de formación, la posibilidad de conocer las distintas estrategias de formación establecidas por España y las necesidades de las empresas en mis visitas, me proporcionan una visión del negocio al que pretendo entrar que será mi ventaja competitiva sobre la competencia.

## SIEMENS

**Siemens AG**, es una empresa multinacional alemana dedicada a las telecomunicaciones, el transporte, la iluminación, la medicina, la energía, entre otras áreas de la ingeniería.

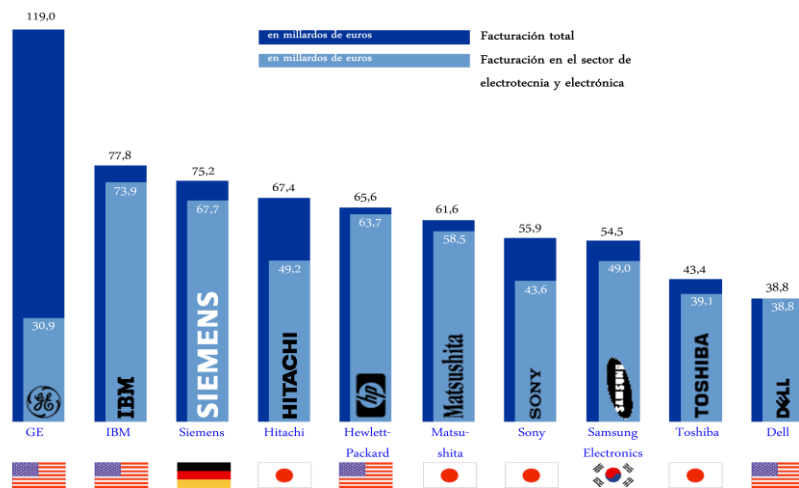


Ilustración 1. Posicionamiento Internacional de SIEMENS. Fuente [www.siemens.com](http://www.siemens.com)

En el gráfico vemos como SIEMENS está en el top 3 de las empresas del sector que más facturan. Más de la mitad de esos 67,7 miles de millones de euros de facturación en electrónica y electrotecnia, van a parar al sector industrial, convirtiendo a SIEMENS en líder internacional.

Todos los años, la cuota de notoriedad de la marca SIEMENS se mueve entre el primer y segundo puesto a nivel internacional.

*“Siemens espera obtener €15.000 millones en nuevos pedidos procedentes de los programas de estímulo económico en todo el mundo” (SIEMENS, 2012)<sup>2</sup>*

Tener know how del portfolio de SIEMENS equivale a aprovechar su magnitud a nivel internacional.

## ESTRUCTURA



Ilustración 2. Estructura de SIEMENS. Fuente [www.siemens.com](http://www.siemens.com)

En la actualidad SIEMENS se ordena en 3 sectores: Energía, Medicina e Industria.

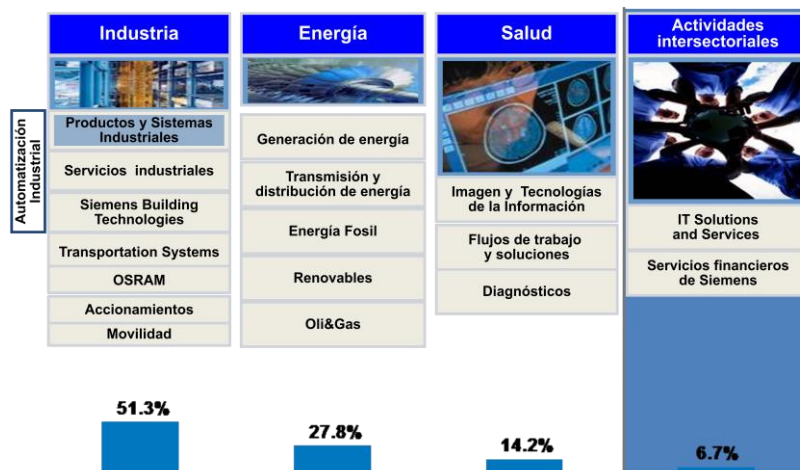


Ilustración 3. Estructura detalle. Fuente [www.siemens.com](http://www.siemens.com)

Estas son las áreas de negocio que dividen a los tres sectores principales. A su vez, existen unidades que dan apoyo financiero y técnico al resto.

El sector industrial es el más representativo. Con más del cincuenta por ciento del volumen de negocio.

El futuro para SIEMENS siempre ha parecido seguro según indicaba su tendencia de Beneficios y su constante innovación en nuevos productos.

En su página web se pudo leer:

*“El beneficio neto de Siemens aumentó un 24% durante el primer trimestre de 2012” (SIEMENS, 2012)<sup>3</sup>*

En cuanto a I+D, estas son las cifras que maneja la empresa para el desarrollo de nuevos productos con respecto a otras empresas de la competencia:

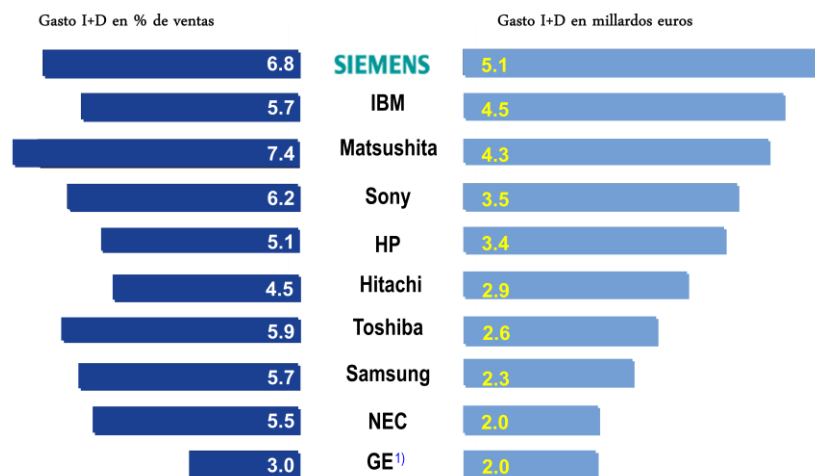


Ilustración 4. Inversión en I+D. Fuente [www.siemens.com](http://www.siemens.com)

Cinco mil millones de euros repartidos en 150 instalaciones de I+D a lo largo de 30 países; más de treinta mil empleados en I+D; 17.500 ingenieros de software.

<sup>3</sup> [https://www.swe.siemens.com/spain/web/es/press/Pages/sala\\_prensa.aspx](https://www.swe.siemens.com/spain/web/es/press/Pages/sala_prensa.aspx)

### CONTEXTO NACIONAL ACTUAL

La experiencia histórica de las economías más avanzadas así como asiáticas, muestra que para alcanzar un nivel alto de desarrollo es preciso establecer un tejido industrial amplio y robusto. Es más, todos los países desarrollados de los que forman el grupo de superpotencias mundiales, G-7, están convenientemente industrializados. La industria se percibe como una señal de desarrollo, empleo, productividad y fortaleza. De ahí que el fuerte proceso desindustrializador que actualmente atraviesa España haya encendido la luz de alarma. En este sentido, la primera pregunta que hay que hacerse es: ¿Puede sobrevivir una economía basada solamente en el Sector Servicios?, ¿Cómo compensa España la fuerte importación, que está realizando, de bienes agrícolas e industriales que no produce?, ¿Es esta la razón por la que tenemos un déficit exterior brutal?, y ¿El bajo crecimiento de la productividad en España se debe a la desindustrialización?

Se hace evidente un cambio en la estructura económica española. Pero, **¿Tenemos suficiente formación? No.**

Uno de los datos más sorprendentes del sistema educativo español consiste en la dimensión reducida de la formación profesional y su tradicionalmente “*mala*” reputación de los últimos años en relación con otros tipos de enseñanza y en particular la universitaria, o antes el bachillerato.

En el resto de Europa, y en particular en Alemania y Austria, la mayoría de los alumnos de la enseñanza secundaria siguen la rama profesional y una minoría cursa los estudios de bachillerato o similares.

La formación profesional es la base de la estructura industrial como demuestra Alemania, líder europeo del sector. Actualmente se oyen voces a favor de esta opción en España, sin embargo la realidad es muy diferente debido a la falta de recursos.

El creciente aumento de la población que integra la formación profesional es notable aunque sigue siendo un pequeño porcentaje con respecto al grupo universitario.

Desde la misma página web del Ministerio de educación podemos acceder a las estadísticas de estudiantes universitarios para el cursos pasados (20011 – 20012).



Nos encontramos con que aproximadamente la población de estudiantes universitarios es de 1.300.000. Aquí se incluye a las universidades públicas (centros propios y adscritos), privadas y las pertenecientes a la Iglesia Católica.

Por cada 2 alumnos universitarios, tenemos un alumno matriculado en algún ciclo de formación profesional. Si sumamos ambos grupos tenemos un total de unos 2.000.000 de alumnos. En el curso 2011 – 2012.

La formación profesional es una asignatura pendiente desde hace años. El día 19 de Junio del 2009, el entonces ministro de Educación fue entrevistado en el programa matinal “Los Desayunos de TVE”. Realizó declaraciones con respecto a la Formación Profesional que podrían llevar el siguiente titular: Gabilondo reclama más financiación para la reforma de la Formación Profesional. Es evidente entonces que la administración quiere establecer un punto de inflexión en la situación de la FP. Literalmente, en palabras del Ministro sobre la situación de la FP: “[...]es un desafío para España, al contar con menos aceptación que en otros países europeos, pero es una posibilidad extraordinaria para superar la crisis.” (Pujol, 2009)

El 13 de Noviembre de 2009 se publicaba un artículo al respecto en la página web [www.ecurso.net](http://www.ecurso.net), donde se puede destacar: *“En los últimos 10 años, el número de estudiantes de Ciclos Formativos de Grado Medio se ha triplicado (en el Bachillerato se ha reducido a la mitad). La previsión para 2009 es de 520.800 alumnos en ambos ciclos formativos. El mayor crecimiento (+18,3%) se encuentra en la modalidad a distancia.”* (ecurso, 2009)<sup>4</sup>

Entonces, **¿La formación profesional avanza en el buen camino?, ¿Será suficiente el esfuerzo que realice la administración por los estudiantes que quieran acceder a ciclos formativos relacionados con el entorno industrial? No, no será suficiente.**

En el entorno industrial conviven multitud de fabricantes de componentes industriales. Sólo en controladores (PLCs) existe una larga lista: Abb, Allen, Afeisa, Entrelec, Fuji, Entrelec, GE Fanuc, Idec, Koan, Mitsubishi, Moeller, National, Omron, Pilz, Siei, Siemens, Sprecher, Telemecanique, Yaskawa.

---

<sup>4</sup> [www.ecurso.net](http://www.ecurso.net)

Si hablamos de variadores de frecuencia para control de motores asíncronos, la lista todavía es mayor.

Estos dos elementos son los más representativos de cualquier entorno industrial, al margen de su aplicación.

En la actualidad, los centros de formación tienen el material que “pueden” gracias a los recursos disponibles, y no el que “deben”, o más concretamente, el que el mercado laboral demanda.

**Es necesario diferenciarse con una formación específica y orientada a las necesidades concretas de un grupo empresarial.** El éxito de este modelo es palpable en las regiones donde está implantado.

En el País Vasco, disfrutan de una holgada financiación para la educación profesional. Siguen el modelo europeo, donde la FP está altamente valorada y posteriormente remunerada. Esta financiación no la consiguen únicamente de la administración. En los ayuntamientos donde realmente funciona, son las propias empresas las que aportan la mayor parte de los recursos.

Ordizia (en euskera Ordizia), es un municipio de la provincia de Guipúzcoa, perteneciente al País Vasco. En este entorno se emplazan diferentes empresas, la más representativa es CAF, junto con otras dos dedicadas a la fabricación de grúas, las cuales gozan también de un gran éxito. En el municipio existe un centro de formación que recibe la mayor parte de sus recursos de estas empresas. Con las dotaciones, adquieren material de formación en forma de PLCs o variadores con los que los profesores preparan sus cursos y los alumnos practican. Por supuesto, las empresas tienen instalados estos mismos equipos en sus fábricas.

Como prueba del éxito que está teniendo esta empresa se publicaba la siguiente reseña en la web [www.diariovasco.com](http://www.diariovasco.com):

*“CAF construirá un polo de innovación en Ordizia para agrupar a sus centros de I+D+i agrupar a sus centros de I+D+i.” (diariovasco, 2012).*

*“El proyecto supondría una inversión cercana a los 90 millones de euros Podría estar operativo en junio de 2013 y daría trabajo a unos 500 ingenieros.” (diariovasco, 2012).*

**En resumen, el modelo productivo español se acerca a cambios estructurales, dejando atrás el estallido de la burbuja inmobiliaria para dar paso a una economía más sólida y seria basada en el sector industrial, al igual que el resto de las potencias mundiales.**

Para acometer este cambio se necesita formación. Pronto variarán los porcentajes que conforman las estadísticas del Ministerio de Educación con respecto a la matriculación de los estudiantes en ciclos de Formación Profesional.

Para crear una enseñanza de calidad es necesario seguir el ejemplo de las sinergias creadas entre empresas y centros de formación existentes.

El aumento de la oferta formativa no tiene razón de ser sin el consecuente aumento del tan necesitado entramado industrial. Las previsiones apuntan por un cambio.

Tanto el uso del PLC como del CNC componen la mayoría de los elementos de control de cualquier aplicación industrial. De forma extraordinaria, existe un sector especialmente dotado de estos sistemas, se trata del sector del automóvil.

Toda fábrica relacionada con el sector del automóvil, sigue las líneas organizativas del Lean Manufacturing, que siguiendo la filosofía JIT, desarrollada por Japón en los años 80, no permite fallos o defectos en sus productos, busca cero stock intermedio y final, en definitiva cero despilfarros. Este modelo organizativo tan ajustado se basa en la fiabilidad de sus procesos, por lo que uno de los aspectos capitales es eliminar al máximo el tiempo no productivo pero programado de las máquinas, es decir, cero paradas técnicas. Esta fiabilidad se consigue por dos vías: máquinas fiables y trabajadores competentes.

Actualmente en España, las factorías más importantes que existen (Ford Valencia, Renault Valladolid, Renault Sevilla, Volkswagen Pamplona, etc.) usan **PLC's y CNC's** marca SIEMENS. Esta marca se caracteriza por su alta calidad y fiabilidad.

He podido comprobar en mi experiencia profesional, que la cualificación de los trabajadores del sector del automóvil es la más alta de todo el sector industrial. Esto es debido alto nivel de exigencia que, por parte de sus supervisores, los empleados reciben

en el día a día. A su vez, no están faltos de la mejor formación, donde no se escatima en equipamiento para sus laboratorios propios en las fábricas, además de innumerables cursos de formación.

Ya en el pasado como se puede leer en la siguiente nota de prensa, España trata de ayudar al sector del automóvil desde hace años, lo que está dando sus frutos en la actualidad con planes de inversión en las principales fábricas de España. Claros ejemplos son Renault Palencia y Valladolid, Mercedes Vitoria y Ford en Almusafes entre otras.

### *Resolución de las ayudas a sectores industriales estratégicos*

*09/03/2010*

*El Ministerio de Industria ha resuelto las convocatorias de 2010 de los denominados Sectores Estratégicos Industriales, el sector de la Automoción y el Aeroespacial.*

*Este año se han presentado 829 actuaciones o proyectos a la convocatoria de estos sectores, de los que el Comité de Gestión y Coordinación de Industria ha acordado prestar apoyo a 415, que recibirán unas ayudas de 488 millones de euros. La inversión asociada a las actuaciones aprobadas asciende a 3.400 millones de euros. Forman parte de los sectores estratégicos industriales las empresas encuadradas dentro de los sectores de bienes de equipo (eléctrico-electrónico, telecomunicaciones, mecánico, etc.), químico y farmacéutico, metalúrgico y siderúrgico, ferroviario y de fabricación de productos metálicos y otros productos minerales no metálicos.*

*Además, este año se ha elaborado una convocatoria específica para automoción por la importancia que tiene este sector en la economía española y otra para aeroespacial por su capacidad para desarrollar productos de alto valor añadido, creación de empleo altamente cualificado y su relación con la defensa y la seguridad.*

*Estas ayudas tienen una estructura sectorial, ya que se contemplan actuaciones dirigidas a empresas de sectores cuyas características les otorgan un papel estratégico en la consecución del objetivo de cambio de modelo productivo de la economía española: orientación al mercado internacional, elevada intensidad tecnológica, alto valor*

*añadido, elevada productividad, generación de empleo y tejido industrial de calidad, eficiencia energética y sostenibilidad.*

*Además de favorecer inversiones que contribuyan al fortalecimiento de estos sectores, se espera que estas ayudas les permitan afrontar los efectos provocados por la situación general de descenso de actividad económica y favorezcan su posicionamiento estratégico de cara a la recuperación económica, anticipando lo que van a ser los segmentos de mercado más competitivos en el futuro, a la vez que mejoran los procesos de producción. Todas las ayudas tienen forma de anticipos reembolsables sin interés, con 5 años de carencia y 10 años de amortización, y no se exigirán garantías para su concesión.*

*En el ejercicio 2010 el apoyo global desde el Ministerio de Industria para proyectos de inversión de estos sectores asciende a 548,4 millones de euros, 250 millones para automoción, 48,4 millones para aeroespacial y 250 millones para los denominados sectores estratégicos, ya que el año pasado se comprometieron ayudas para estos últimos con cargo al presupuesto de 2010.*

*Sectores Estratégicos Industriales.*

*La convocatoria dirigida a los sectores de bienes de equipo, químico y farmacéutico, metalúrgico y siderúrgico, de fabricación de productos metálicos y de otros productos minerales no metálicos y material ferroviario, tiene como objetivo potenciar actividades estratégicas, claves para acelerar la evolución de estos sectores estratégicos hacia nuevos modelos de producción más avanzados, eficientes y respetuosos con el medio ambiente y hacia nuevos productos de más valor añadido, que reduzcan el impacto ambiental durante su ciclo de vida y que mejoren su seguridad, contribuyendo con ello a la generación o, al menos, al mantenimiento del empleo.*

*La convocatoria de 2010 supone poner a su disposición 190 millones de euros en ayudas, cantidad que se suma a la ya asignada para este ejercicio a proyectos plurianuales presentados en la convocatoria de 2009 y que ascendió a 60 millones de euros, por lo que el apoyo total que van a recibir las empresas de estos sectores industriales este año es de 250 millones de euros. De los 562 proyectos que se han presentado a la convocatoria de este ejercicio, recibirán apoyo 249.<sup>56</sup>*

Ante la difícil coyuntura económica, el Gobierno hizo un esfuerzo para adelantar la resolución de las convocatorias con el objetivo de que las empresas puedan disponer de las ayudas lo antes posible.

En Automoción se aprobaron 142 proyectos empresariales, que recibieron un apoyo de 250 millones de euros y que supusieron unas inversiones asociadas en el sector de 2.335 millones de euros.

Dentro de la convocatoria de los Sectores Estratégicos Industriales fueron aprobados 249 proyectos de inversión, que recibieron 190 millones de euros de ayudas. La inversión movilizada superó los 922 millones.

Por último, para el sector Aeroespacial fueron aprobados 24 proyectos que contaron con unas ayudas de 48,5 millones de euros y permitieron movilizar unas inversiones de 187 millones.

Las empresas enmarcadas como especiales han de tener como bienes de equipo material eléctrico-electrónico y de telecomunicaciones, además de mecánico computarizado.

Actualmente, un PLC es capaz de incorporarse a todas las redes de comunicación disponibles en cada uno de los escalones de la torre ISO-OSI de comunicaciones.

Por otro lado, cualquier actividad de mecanizado o tratamiento mecánico complejo hará uso de un CNC. Como en el caso del mercado de los controladores lógicos, el control numérico de SIEMENS, SINUMERIK, es líder en Europa para los llamados por el gobierno, sectores estratégicos.

### MISIÓN DE LA EMPRESA

Es la razón de ser de la empresa considerando sobre todo lo atractivo del negocio. En la misión se hace un análisis del macro y micro entorno que permita construir el escenario actual y posible, para que se pueda ver con mayor facilidad la condición y razón de ser de la empresa en dicho mercado.

La misión es hacer de ODN Formación un referente de la calidad en la enseñanza, a la vanguardia del desarrollo técnico; formando profesionales eficientes, capaces de responder a cualquier necesidad industrial.



### VISIÓN DE LA EMPRESA

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de ODN Formación se apoya en la excelencia formativa; ser un referente de especialización técnica, es la meta; y la confianza depositada por los clientes, el más importante de los objetivos.



### LA IDEA

La idea puede surgir por la invención, aficiones, observación de la sociedad y sus necesidades, investigación de nuevos usos o la experiencia en el trabajo, etc.

En este caso se trata de una combinación de observación de la sociedad y de la experiencia en el trabajo.

Como ya se ha introducido en este documento, la sociedad española necesita un cambio estructural en su economía. Sin dejar de lado su sector servicios, ha de dar un impulso al entramado industrial. Sólo puede conseguir su objetivo si además de inversión en capital, se desarrolla el apartado humano.

Por otro lado, SIEMENS, como líder europeo del sector ofrece una tarta de negocio en sí misma que ha de aprovecharse. Ingeniería, integración, mantenimiento y formación sobre su portfolio son los posibles productos que podría ofrecer como idea de negocio. En una primera fase, que será la que se verá en el proyecto, se presentará el plan de negocio de una empresa de formación dedicada al producto de SIEMENS. En posteriores fases, se desarrollará el resto del ciclo que compondrían mantenimiento e ingeniería.

ODN Formación es el nombre de la empresa de formación, y por lo tanto, la idea de negocio buscada. Dará servicio a clientes particulares estudiantes, trabajadores, parados, etcétera; empresas privadas impartiendo cursos de catálogo o específicos para sus instalaciones; y a la administración pública apoyando sus propuestas sociales.



Una vez definida la idea de negocio sobre la que se estructurará la empresa, conviene que los promotores se planteen algunas preguntas:

*¿Se trata de una idea realista?* Se trata de un centro de formación privado con variaciones que configuran la identidad del negocio, pero con la base realista de un modelo de negocio ya maduro.

*¿Es viable técnicamente?* Varios años en el sector garantizan la viabilidad técnica del proyecto. El conocimiento adquirido gracias a la experiencia personal sobre el portfolio de SIEMENS avala el proyecto.

*¿Es viable desde el punto de vista económico?* A la espera del estudio financiero, al ser un negocio basado en servicios la inversión inicial no es muy alta por lo que el arranque es viable.

*¿Se está en condiciones de poder acometerla?* Sin ninguna duda. Si finalmente el mercado se abre, crece, y en definitiva España genera ese tan necesitado entramado industrial no habría razón para no acometer la idea. Si es necesario expandirse a otros países en fuerte desarrollo industrial, se estudiará la posibilidad.

*¿Su rentabilidad va a justificar los esfuerzos necesarios para ponerla en marcha?* En base a mi experiencia laboral, podré cotejar distintos escenarios, negativos y positivos con un alto grado de realismo.

### ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado tiene la finalidad medir el número de individuos, empresas u otras entidades económicas como la administración pública que generan una demanda que justifique la puesta en marcha de un determinado programa de producción de bienes o servicios, sus especificaciones y el precio que los consumidores están dispuestos a pagar. Sirve de base para tomar la decisión de llevar adelante o no la idea inicial de inversión; pero además, proporciona información indispensable para las investigaciones posteriores del proyecto, como son los estudios para determinar su tamaño, localización e integración económica.

Permite identificar importantes elementos que deben tomarse en cuenta, no sólo en la evaluación del proyecto de inversión, sino también en la estrategia de construcción y operación de la unidad económica que se analiza.

Es conveniente destacar que la correcta evaluación de la dimensión del mercado es fundamental para el proyecto. Cuando el estudio de mercado determina que no hay demanda insatisfecha actual, ni posibilidades futuras para que una nueva unidad empresa la cubra; pero la decisión de los interesados es entrar a competir y pretender desplazar oferentes, éstos deberán tener claro que su insistencia se verá reflejada en mayores esfuerzos comerciales y por tanto mayores costos y menores utilidades. A menos que se cuente con una adecuada estrategia competitiva, generalmente basada en la diferenciación de productos o servicios, la aventura empresarial acabará pronto.

Paso ahora a desarrollar las diferentes fuentes de información disponibles para la elaboración del estudio de mercado.

#### 1) FUENTES PRIMARIAS DE INFORMACIÓN

Las fuentes primarias de información están constituidas por el propio usuario o consumidor del producto o servicio y se obtienen de tres formas:

- a) **Observar directamente la conducta del usuario.** Es el llamado método de observación, que consiste en acudir a donde está el usuario y observar la conducta que manifiesta al contratar. Las empresas que solicitan formación para sus empleados, suelen llamar a la puerta de la empresa del

producto, en este caso SIEMENS. Hasta que no se establezca con fuerza ODN Formación no gozará de ese privilegio, y se hará necesaria una estrategia de marketing activa.

- b) **Método de experimentación.** Aquí el investigador obtiene información directa del usuario disponiendo y observando cambios de conducta. Por ejemplo, se cambia el envase de un producto, o la forma de proporcionar un servicio y se observa si por ese hecho, el producto o servicio tiende a consumirse más o menos. Estos dos métodos se aplican a productos o servicios ya existentes en el mercado. La formación presencial siempre será necesaria, pero no podemos dejar escapar la oportunidad que ofrecen las nuevas TIC.<sup>7</sup> Cursos multimedia y *e-learning* tienen muy buena acogida en las empresas y la administración pública. Con una alta rentabilidad y sobretodo potencial económico.
- c) **Acercamiento y conversación directa con el usuario.** Si en la evaluación de un producto nuevo lo que interesa es detectar ¿qué le gustaría consumir al usuario? Y ¿cuáles son los problemas actuales existentes en el abastecimiento de productos o servicios parecidos?, no existe una mejor forma de saberlo que preguntando directamente a los interesados por medio de un cuestionario. Normalmente satisfacemos las necesidades previstas por los usuarios con los cursos que impartimos, pero no las solemos superar. El motivo es la falta de personalización, a la hora de tratar su máquina en concreto. Ellos reciben un curso estándar. Éste será uno de los pilares estratégicos de mi marketing, **cursos especiales específicos.**

## 2) FUENTES SECUNDARIAS DE INFORMACIÓN

Se denominan fuentes secundarias aquellas que reúnen la información escrita que existe sobre el tema: estadísticas gubernamentales, libros, revistas, datos de la propia empresa y otros. Estas fuentes son fáciles de encontrar, de bajo costo y pueden ayudar a formular diferentes hipótesis y así contribuir a la planificación de la recopilación de datos de fuentes primarias. Las fuentes pueden ser:

- a) Ajenas a la empresa, como datos estadísticos e información que proporcionan otras empresas especializadas.

---

<sup>7</sup> TIC. Tecnologías de la Información y la Comunicación

## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

- b) Provenientes de la empresa, en el caso que esté operando, como lo es toda la información que se recibe a diario por su funcionamiento, a saber las facturas de ventas. Esta información puede no sólo ser útil, sino la única disponible para el estudio en cuestión. Así como equipo del que disponen en la planta.

He obtenido muchos datos de este tipo en internet, en las páginas de mis competidores directos, noticias sobre esta temática y páginas del gobierno para obtener datos generales de la situación actual.

### DEFINICIÓN DEL MERCADO

La **dimensión** del mercado objetivo es toda la península Ibérica, incluido Portugal. Ceuta, Melilla y los archipiélagos balear y canario se quedarían fuera debido a su localización. Esta lejanía implica traslado en avión con el correspondiente gasto logístico. En cualquier caso se podría acordar contratos en la zona si asumieran el coste derivado del desplazamiento. Sin la existencia de grandes industrias en estas provincias, no merece la pena ningún gasto comercial.

La barrera lingüística existente entre nuestro país vecino no es inconveniente, ya que siempre se puede impartir formación en inglés, o como suelen preferir, en castellano. Mi experiencia en Oporto así resultó, donde los asistentes al curso de SINUMERIK 840D de CNC acordaron recibir el curso en mi idioma, sin que repercutiera en el resultado final del curso en absoluto.

De forma presencial queda por tanto definido el mercado en la península ibérica. Pero como ya introduje, una de mis aspiraciones



es fomentar el uso de Internet para impartir formación.

*“En el 2012 el mayor crecimiento (+18,3%) se encuentra en la modalidad a distancia.” (www.nexosfp.com)<sup>8</sup>*

La sede de ODN Formación tendrá como **localización** en Madrid, más concretamente en la zona Sur. El motivo es la mayor concentración de polígonos industriales y empresas con equipos de

<sup>8</sup> www.nexosfp.com Nexos FP se presenta como puente entre el mundo de la formación y la empresa. Anualmente realiza barómetros encuestando a alumnos, adultos sin titulación y entrevistando a empresas. El objetivo es determinar la adecuación de la FP como carrera profesional y herramienta de inserción laboral, valorar su situación actual y establecer una evolución a lo largo de los próximos años.

automatización. Entre otras JOHN DEERE, AIRBUS, CASBEGA, TAFIME, etc.

Del mismo modo resulta interesante este emplazamiento, por el mero hecho económico, donde el precio del suelo es más barato que en la zona norte. Otra serie de ventajas como la buena oferta de hoteles de buena relación calidad precio para los futuros clientes del curso también siguen la misma línea.

Los **clientes** estarán divididos en tres grandes grupos: Particulares, Empresas y Administración pública.

Cada grupo tendrá una motivación que tendré que satisfacer de forma específica, y si es posible, superar sus propias expectativas. En general, sus necesidades vendrán dadas por su situación laboral, siendo muy interesante la realización de **convenios con empresas** para motivar a parados y estudiantes. A las propias empresas se les tentará con **formación específica**, hecho, que en la actualidad no se contempla por las grandes empresas de automatización como SIEMENS o ABB entre otras. Y por último a la administración, ofreciendo servicios de formación al estado aprovechando el incremento, **o la tendencia estructural formativa**, que en los presupuestos del gobierno en estos años se está viviendo.

En cualquier caso, estas son las líneas generales de marketing de ODN Formación. En apartados de marketing se definirán las estrategias de actuación con todo detalle.





## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

### EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

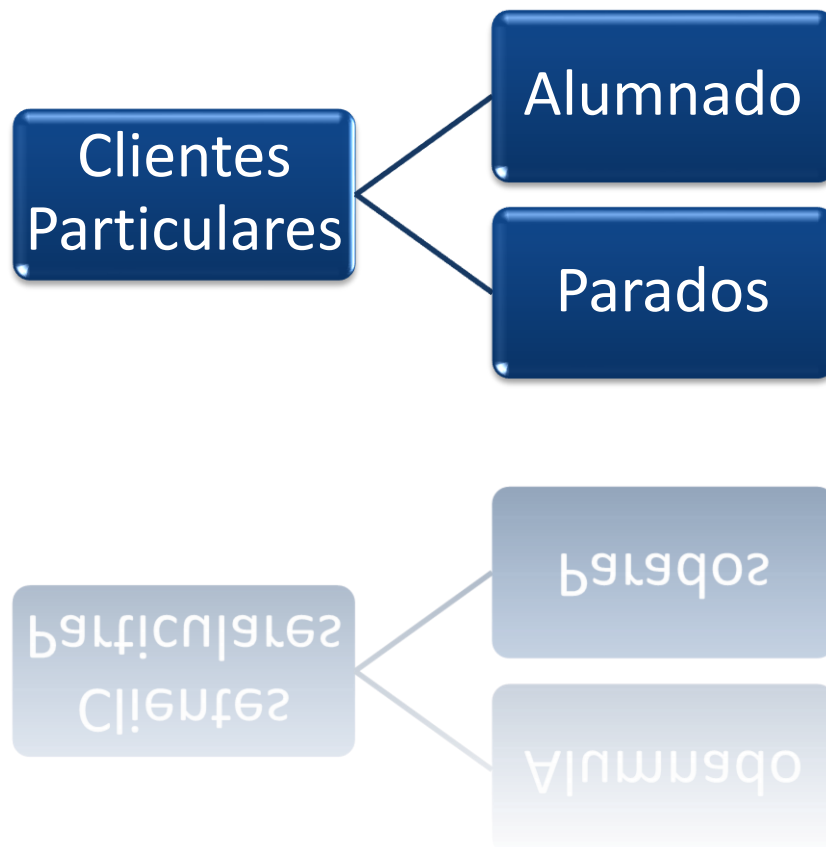
El **mercado real** al que aspiramos es el formado por el **entramado industrial existente**, más los **estudiantes** de FP que deseen complementar su formación y **parados** afines al sector. Asimismo la **administración pública** y **otras organizaciones** susceptibles de recibir formación.

Del mismo modo habrá que detectar los límites del **mercado potencial** mediante un meticuloso estudio estadístico desarrollado a continuación.



### Cientes particulares

Alumnado que quiera complementar su formación y parados.  
Trabajadores que necesiten por motivos de su propio mercado conocer en profundidad el producto de SIEMENS.



### Alumnado

La estructura de alumnado actual está experimentando cambios relacionados con la cantidad de universitarios y graduados en las diferentes familias profesionales. El objetivo es cuantificar esta tendencia y definir el posible mercado potencial para este grupo objetivo. En función de la pendiente más o menos positiva de esta tendencia, en el medio plazo me planteo impartir formación reglada y no sólo continua como es el caso del corto plazo. Existe además la posibilidad de ofrecer formación a distancia como ya lo hacen los centros IES JAIME FERRÁN y IES LÁZARO CÁRDENAS, ambos del municipio de Collado Villalba.

Para este análisis haré uso de la web del Ministerio de Educación, desde su página web [www.educacion.es/portada.html](http://www.educacion.es/portada.html). De donde se

puede concluir que el total del alumnado para todos los ciclos Formativos de Formación Profesional y los programas de Garantía social instruyen alrededor de 750.000 alumnos por año.

El siguiente paso sería investigar los porcentajes de alumnado por familia de curso. Desde la página web del ministerio de educación obtengo los siguientes datos:

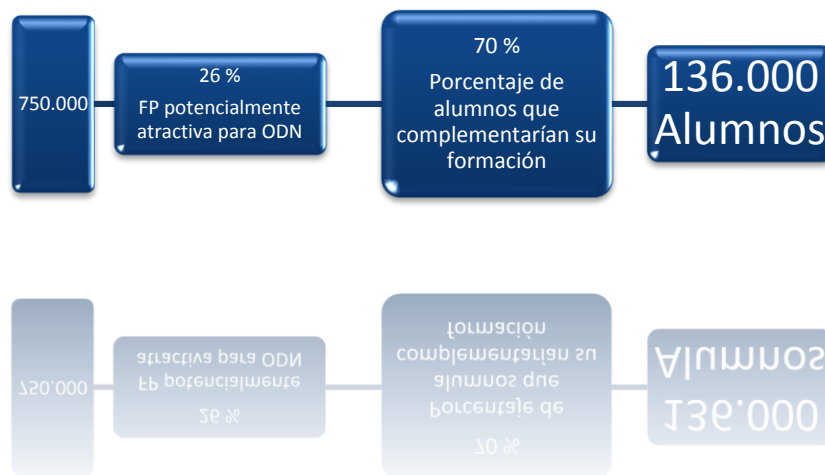
Dentro de los ciclos de grado medio, incluyendo las familias de Electrónica y Electricidad; Fabricación Mecánica y Mantenimiento de Servicios a la Producción el porcentaje total es de 25,1%.

En cuanto a los ciclos de grado superior, comprendiendo las familias Electricidad y Electrónica; Informática y Fabricación Mecánica, el porcentaje es del 27%.



### Mercado Potencial

Encuestando a los alumnos de dos centros de la comunidad de Madrid (IES Luis Vives y IES Antonio Machado CEI) saco la conclusión que aproximadamente el 10% de los alumnos que salen de sus módulos de formación profesional toman el camino de complementar su cualificación reglada con formación de posgrado extra, en centros como SEAS, MasterD o Ikertia. Aproximadamente, un 60% están interesados pero prefieren esperar a conseguir un empleo habida cuenta de su recién estrenada titulación, aunque si pasara más de un trimestre, se plantearían seriamente la asistencia a uno de estos cursos.



## Producto

Gracias a este informe, por venir los datos desglosados, tengo la posibilidad de parametrizar con más detalle las variaciones sufridas en los distintos ámbitos educativos. Educación a distancia o presencial; ciclos de grado medio y/o superior; etc.

Electrónica y Electricidad	Fabricación Mecánica	Mantenimiento Industrial	Otras Familias
----------------------------------	-------------------------	-----------------------------	-------------------

Grado  
Medio y  
Grado  
Superior

**Curos Básico → Cursos Avanzados**

**Formación e-learning e-training**

### Tendencia

Como ya introduce en este documento, toda la administración pretende hacer un esfuerzo en el cambio estructural de la economía española. Necesariamente se debe producir un aumento en la inversión en la educación, que como se está viendo en los últimos años repercute en un aumento de los alumnos matriculados en las diferentes familias de formación profesional.

Según datos de [www.todofp.es](http://www.todofp.es) en estos momentos el número de titulados de FP en nuestro país es de 4.664.859 (FPI+GM+FPPI+GS), lo que representa un 24,6% de la fuerza productiva necesaria para el año 2010, y un 22,97% de la fuerza productiva necesaria para el año 2020. Por tanto, el esfuerzo debe centrarse en reorientar las ofertas en función de las necesidades de los sectores productivos, corrigiendo los desajustes, y aumentar el número global de plazas ofertadas.

Sería necesario incrementar el número de titulados en F.P., o con una formación equivalente, en 5.489.642 personas hasta el año 2020, a los que habría que añadir los ciudadanos ya formados que a lo largo de los próximos 10 años salgan del mercado de trabajo por jubilación u otras razones. Si se mantiene el ritmo de crecimiento actual en la matrícula en Formación Profesional, en torno al 6 % anual, el incremento de titulados para el año 2020 sería de 4.020.142. Es decir, se requiere un esfuerzo suplementario que permita que alcancen ese nivel de formación otros 1,4 millones de personas.



### *Parados*

Para el análisis de los parados, al tratarse de un grupo tan amplio, es conveniente ahondar en el concepto de la segmentación. El mercado es una agregación de personas físicas, organizadas o bien en instituciones o bien en empresas, con actitudes, motivaciones y comportamientos muy diversos. Debido a que el propósito del marketing es satisfacer necesidades, el mercado resulta una unidad excesivamente heterogénea para tratar de satisfacer a todas las personas mediante estrategias y programas de marketing unitarios. Los atributos de producto, el lugar de compra, la manera de informar, el precio, son elementos que, en su conjunto, componen una oferta de marketing que, aceptada por unos, difícilmente es atractiva para otros. Y los promedios no suelen funcionar. En este sentido, precisamente, estrategia es el arte a elegir. Además, en perspectiva competitiva, siempre habrá otra empresa que se especialice en los beneficios preferidos de un grupo y descoloque al que practique la estrategia del < café para todos >, excepto si se trata de mercados muy homogéneos por lo que se refiere a las necesidades y deseos de los consumidores que lo integran. Algo difícil de encontrar en el siglo XXI, salvo en mercados emergentes.

La segmentación como análisis proporciona un conocimiento pormenorizado del mercado aportando una visión más próxima que un estudio global. La metáfora del objetivo fotográfico solo es parcialmente válida porque en el análisis se pueden utilizar distintas variables que aportan perspectivas distintas. Un ejemplo muy simple: si se parte de la hipótesis de que el género discrimina actitudes y comportamientos entre los consumidores, y en el análisis se distingue entre hombres y mujeres, en la visión del mercado podrá ser que el género determine diferencias, o tal vez no. Si se repite el análisis en la dimensión edad, es probable descubrir nuevos matices que enriquezcan el conocimiento del mercado. La segmentación constituye, pues, un proceso de aprendizaje sobre las actitudes y comportamientos del consumidor y sobre la estructura del mercado.

En definitiva, las ventajas de segmentar el mercado son múltiples: contribuyen a identificar oportunidades de negocio; permite comprender los procesos de compra y consumo; facilita el análisis de la competencia; permite aplicar los recursos de forma eficaz, estableciendo prioridades y desarrollando un marketing adecuado a las necesidades de cada grupo de consumidores.

### El proceso de segmentación en ocho pasos (Guzmán)<sup>9</sup>

#### 1. Definición del mercado de referencia.

En las dimensiones grupo de compradores (quien), necesidades o funciones (que) y tecnologías (como).

#### 2. Definición de macrosegmentos.

Combinación de posiciones en las anteriores dimensiones. Indica la posición actual o futura de la empresa en el mercado de referencia.

#### 3. Identificación de variables de segmentación (micro segmentación)

Las variables de segmentación permiten aislar y discriminar necesidades, motivaciones y comportamientos de los consumidores para establecer programas de marketing ajustados a sus deseos. La identificación de las variables de segmentación se realiza fundamentalmente a partir de fuentes secundarias y mediante la investigación cualitativa.

Para el estudio de los mercados de consumo suelen utilizarse variables (o criterios) de segmentación de carácter general como son los criterios geográficos, demográficos o socioeconómicos. También los criterios subjetivos de perfil psicográfico, de estilo de vida, por momento de consumo o beneficio buscado. En todos los casos se determinan en función del consumidor, y nunca en función de las características del producto.

#### 4. Elección de las variables de segmentación.

En la elección de las variables se debe tener muy presente la lógica de todo el proceso: identificar subgrupos homogéneos para seleccionar los grupos de clientes a los que se va a dirigir la estrategia de marketing de la empresa. Se trata de elegir aquellos criterios que mejor explican el comportamiento de los consumidores y los grupos a los que la empresa tiene, o puede tener, acceso.

#### 5. Operacionalización de las variables

---

<sup>9</sup> Guzmán, Francisco, profesor de la University of North Texas.



Las variables subjetivas permiten identificar diferencias significativas en la respuesta del consumidor, pero hay que vincularlas a indicadores que puedan medirse.

#### 6. Definición y selección de segmentos

Identificadas y seleccionadas las variables que describen el mercado, en esta etapa se definen los segmentos (grupo internamente homogéneo) en sus variables descriptivas y en su dimensionamiento mediante técnicas de investigación cuantitativa.

Los segmentos resultantes deben cumplir los siguientes requisitos:

Homogéneos internamente

Cuantificables (y cuantificados)

Rentables

Accesibles

Con capacidad de respuesta

#### 7. Elección del público objetivo

La empresa, organización o unidad de planificación selecciona el segmento o segmentos a los que dirigirá su programa de marketing.

#### 8. Estrategias de segmentación

En función de sus recursos, proyecto de negocio y otros criterios estratégicos, la empresa define su estrategia de cobertura del mercado entre las siguientes alternativas:

*Estrategia de segmentación indiferenciada.* Considera todo el mercado en su homogeneidad y define e implementa un programa de marketing único.

***Estrategia de segmentación diferenciada.*** Considera el mercado en su diversidad, selecciona distintos segmentos de mercado, definiendo o implementando programas de marketing específicos por segmento.

*Estrategia de segmentación concentrada.* Considera el mercado en su diversidad, selecciona un único segmento de mercado al que dirige su programa de marketing.

En el caso particular de ODN Formación se puede atender a los siguientes elementos.

El mercado de referencia se define en términos de la función < impartir formación técnica >, grupos de clientes (parados de baja y de alta formación) y la tecnología (formación presencial y online).

Se identifican multitud de variables para segmentar este mercado:

Demográficas: edad.

Socioeconómicas: acceso a las nuevas tecnologías TIC.

Ventajas buscadas: Complementar la formación o recibir una nueva en el caso de los parados de larga duración que quieran cambiar de sector.

Segmentos resultantes: aparecen dos segmentos claramente diferenciados en su actitud y comportamiento debido a sus necesidades:

- Segmento especializado: compuesto por estudiantes universitarios o poseedores de títulos de formación profesional que quieran especialización en el producto industrial de SIEMENS.
- Segmento genérico: compuesto por parados de larga duración provenientes de otros sectores que quieran recibir formación para encontrar un trabajo técnico en el mundo industrial.

De las estrategias mencionadas anteriormente, usaré la segmentación diferenciada. Ya que considero que los dos segmentos tienen hábitos diferentes, en especial con respecto al uso de las nuevas tecnologías.

Antes de comenzar es interesante definir los conceptos de trabajadores activos, asalariados, etc. Para ello haré uso de la Encuesta de Población Activa (EPA). Es un estudio estadístico de periodicidad trimestral elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) de España que tiene como objetivo obtener datos de la fuerza de trabajo y de las personas ajenas al mercado laboral. Se realiza desde 1964, si bien ha habido diversos cambios en el procedimiento estadístico a lo largo del tiempo que afectan a la

continuidad de la información. Está considerada como el mejor indicador de la evolución del empleo y desempleo en España.

### Activos

Los activos o "población económicamente activa", según el Manual de Definiciones de la Encuesta, es "el conjunto de personas de 16 años o más, que en un período de referencia dado, suministran mano de obra para la producción de bienes y servicios económicos o que están disponibles y hacen gestiones para incorporarse a dicha producción".

### Ocupados

Son todas aquellas personas, de 16 o más años, con empleo en la semana de referencia. El trabajo puede ser por cuenta propia o ajena.

### Asalariados

Son personas con trabajo por cuenta ajena o asalariadas todas las que entren en las siguientes categorías:

*Trabajando:* personas que durante la semana de referencia hayan trabajado, incluso de forma esporádica u ocasional, al menos una hora a cambio de un sueldo, salario u otra forma de retribución conexas, en metálico o en especie.

*Con empleo pero sin trabajar:* personas que, habiendo ya trabajado en su empleo actual, estén ausentes del mismo durante la semana de referencia y mantengan un estrecho vínculo con él. La fuerza de este vínculo se determina de acuerdo con la creencia del entrevistado en reincorporarse o no a la empresa y en la percepción o no de algún tipo de remuneración. Las personas ausentes de su trabajo por causa de enfermedad o accidente, conflicto laboral, suspensión disciplinaria de empleo y sueldo, vacaciones, licencia de estudios, licencia de maternidad u otra clase de licencia, ausencia voluntaria, desorganización temporal del trabajo por razones tales como mal tiempo o averías mecánicas, se consideran como personas con trabajo. Las suspendidas o separadas de su empleo a consecuencia de una regulación del mismo, se considerarán asalariadas solamente en caso de que esperen poder reincorporarse a su empresa. Los aprendices que hayan recibido una retribución en metálico o en especie y los

estudiantes que hayan trabajado a cambio de una remuneración a tiempo completo o parcial se consideran como personas asalariadas y se clasifican como *trabajando o sin trabajar* sobre la misma base que las demás personas con trabajo por cuenta ajena.

Los miembros activos de las fuerzas armadas figuran también entre la población asalariada.

No se considerarán asalariadas a las siguientes personas:

Empresarios, trabajadores independientes, trabajadores familiares no remunerados (*ayudas familiares*) y miembros de cooperativas de producción que trabajan en las mismas.

Las personas ausentes de su trabajo, con licencia o suspendidas que estén débilmente vinculadas a su empleo.

Trabajadores estacionales, ocasionales o discontinuos por cuenta ajena en la época de menor actividad que no hayan trabajado en la semana de referencia.

### Trabajadores por Cuenta Propia

Se considerará personas con una actividad por cuenta propia todas las incluidas en las siguientes categorías:

**Trabajando:** las personas que durante el período de referencia hayan trabajado, incluso de forma esporádica u ocasional, al menos una hora a cambio de un beneficio o de una ganancia familiar, en metálico o en especie.

**Con trabajo pero sin trabajar:** las personas que durante el período de referencia tenían que realizar algún trabajo a cambio de un beneficio o ganancia familiar pero han estado temporalmente ausentes del mismo por razones de enfermedad o accidente, vacaciones, fiestas, mal tiempo u otras razones análogas.

Según esta definición, ejercen una actividad por cuenta propia: los empresarios, los trabajadores independientes, los miembros de cooperativas de producción que trabajan en las mismas y los trabajadores familiares no remunerados.

No se considerarán ocupadas por cuenta propia a las siguientes personas:

Las que se ocupan de su hogar sin remuneración, las que prestan servicios sociales no remunerados o de carácter benéfico y otras personas no remuneradas que ejercen actividades fuera del ámbito de las actividades económicas.

Los trabajadores estacionales por cuenta propia y los trabajadores estacionales u ocasionales familiares no remunerados en la temporada de menor actividad que no hayan trabajado en la semana de referencia.

### Parados o Desempleados

Se consideran paradas o desempleadas todas las personas de 16 y más años que durante la semana de referencia hayan estado "sin trabajo", "en busca de trabajo", es decir que hayan tomado medidas concretas para buscar un trabajo por cuenta ajena o hayan iniciado gestiones para establecerse por su cuenta durante el mes precedente, y "disponibles para trabajar", es decir, en condiciones de comenzar a hacerlo en un plazo de dos semanas a partir de la fecha de entrevista.

### Inactivos

Se consideran inactivos todas las personas de 16 y más años, de uno y otro sexo, no clasificadas como ocupadas o paradas durante la semana de referencia.

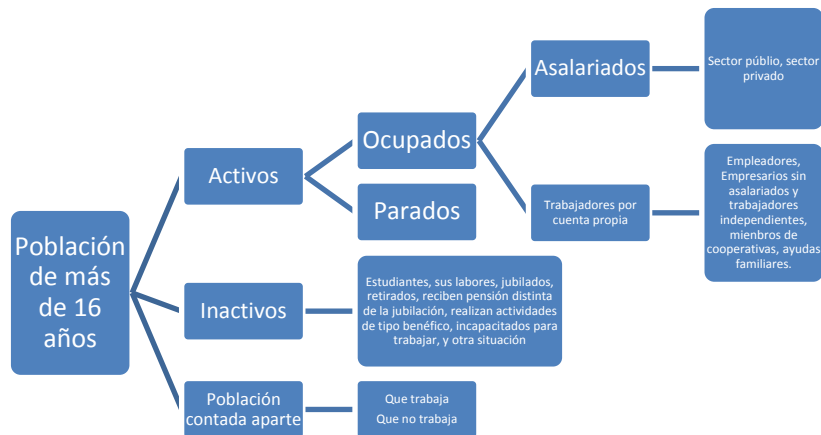
### Población Contada Aparte

Los varones que cumplen el servicio militar obligatorio (o servicio social sustitutorio) se consideran población contada aparte, esto es, no se les incluye entre los activos ni entre los inactivos, independientemente de que en la semana de referencia trabajaran o no.



## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA



Todos los informes se basan en información recogida en la base de datos del instituto nacional de estadística, la cual permite hacer consultas del global para cada necesidad.

*Fuente de información primaria: Exactitud, precisión, accesibilidad y personalización de los resultados en tablas de datos dinámicas. Al ser un organismo dedicado exclusivamente, la información goza de gran calidad, asimismo la masa poblacional es ideal para el análisis.*

A partir de los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística, se concluye que el número total de parados en el primer trimestre de 2013 supera los 5.000.000.

En el tercer trimestre, el paro registrado sube en todos los sectores. En agricultura aumenta 7.987 (3,93%), en industria 1.581 (0,29%) en construcción 1.377 (0,18%), en servicios 39.788 (1,28%) y en el colectivo sin empleo anterior 8.711 (2,39%). Se estabiliza en el sector industrial, lo que indica que como mínimo nos encontramos en un punto neutro o de estancamiento pero visualizando el global de los datos podemos concluir que la estructura económica de España empieza a cambiar.

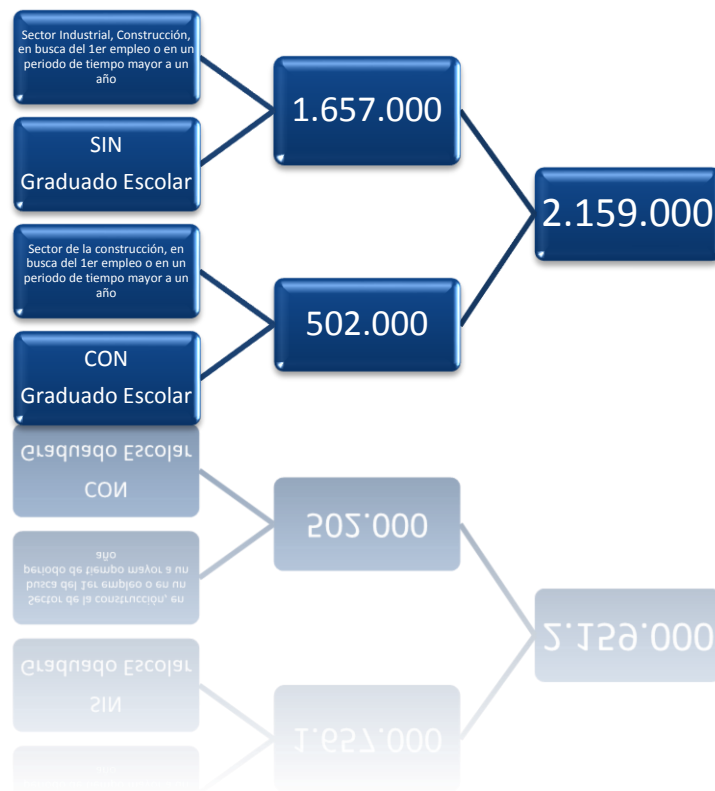
Para el tercer trimestre de 2010 existían en España 2.105.200<sup>10</sup> desempleados con edades comprendidas entre 25 y 54 años, procedentes del sector industrial, construcción, en busca del primer empleo o con más un año en parados. Al mismo tiempo, el año 2009 terminó con una proporción del 75% de desempleados sin graduado escolar en este rango de edades. Extrapolando linealmente a los valores del año 2013 obtengo una estimación de 1.657.000 desempleados que recibiendo mi formación, podrían formar parte del grupo de trabajadores de cualquiera de las empresas que ya he visitado.

Por otro lado, la suma de los parados provenientes de la construcción, en busca del primer empleo o con más de un año de antigüedad en espera, poseedores del graduado escolar hacen un total de 1.913.800 para el TIII del 2010. Aplicando un corrector del 25% (porcentaje susceptible a recibir formación) obtengo una cifra estimativa de 478.450 personas.

---

<sup>10</sup> El 11% se corresponde con hombres y mujeres en posesión de título universitario como refleja la estadística de <http://www.libertaddigital.com/economia/el-trabajo-de-los-licenciados-made-in-spain-poco-malo-y-mal-pagado-1276414321/>

La tasa de paro entonces, en el 2010 era de un 20%, creciendo hasta el 24,5% en el tercer trimestre de 2012. Puedo utilizar este dato y actualizar su valor añadiendo un 5%, resultando unas **502.000 personas** para el 2013.



Desempleados de edades comprendidas entre los 24 y 54 años.  
Provenientes del sector Industrial, Construcción, en busca de su  
primer empleo o parados durante más de un año.



## Producto

	Sector Industria	Sector Construcción	1er Empleo, o más de un año de búsqueda
NO Graduado Escolar	Cursos Básicos, Multimedia y e-learning e-training.		
SÍ Graduado Escolar	Cursos Avanzados y e- learning e- training.		

En este caso, hay que dar la oportunidad a los ciudadanos de cambiar de sector. De ahí la existencia de los cursos básicos, poco especializados. Una vez cursados tendrían la oportunidad de pasar a formar parte de la que más tarde detallaremos, bolsa de trabajo. En este caso se trata de un producto no contemplado en un inicio pero que como consecuencia del estudio de mercado parece una idea viable técnicamente y a la espera del estudio financiero rentable económicamente.

Para parados con ciertos conocimientos técnicos, provenientes de sectores de actividad afines a la electrónica, electricidad, mantenimiento industrial, etc. **cursos avanzados no existentes en la actualidad debido a su especialización y calidad.**

#### Tendencia

En el primer trimestre de 2013 se produjo menor incremento de un mes de febrero después del año 2008 y también es significativamente inferior al dato de paro registrado del mes de febrero de 2012, cuyo aumento alcanzó la cifra de 112.269 personas respecto al mes anterior. De cualquier modo la tendencia es que siga aumentando aunque de manera menos acusada.

#### Entramado industrial

En este apartado el objetivo es situar en el mapa de España las mayores concentraciones industriales. Así como identificar las empresas que tengan en sus instalaciones producto de SIEMENS.

Las vías para el estudio son dos:

1. Datos propios, a partir de la propia experiencia. *Fuente de información primaria.*
2. Ministerio de Industria. *Fuentes de información secundaria.*

Gracias a mi experiencia, puedo realizar una gráfica donde espero contrastar la información recogida mediante fuentes secundarias de información. Por un lado, mis datos, una muestra que incluye un total de 231 empresas, pero a su vez tengo la certeza de que tienen material de SIEMENS.

Las desventajas de este primer análisis es la cantidad de datos, sin embargo, por otro lado la precisión de los mismos es del cien por cien en cuanto a material SIEMENS, que como ya he dicho es mi segmento de mercado.

Para las fuentes de información secundaria, haré uso de un corrector que mida de forma estimativa el porcentaje de empresas que componen el sector industrial con maquinaria controlada mediante PLCs, CNCs, accionamientos, etc. Y un segundo corrector que mida la cantidad de estas empresas industriales que tengan en sus instalaciones esta tecnología y además están dentro del catálogo de SIEMENS.

## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

### *Datos Propios*

Empresa	Provincia	CA	Zona NO - NE - Centro - S
<b>Cenifer</b>	Navarra	Navarra	Noroeste
<b>Siemens, S.A.</b>	Vizcaya	País Vasco	Noroeste
<b>Ingeniería Medioambiental Helios S.L.</b>	Navarra	Navarra	Noroeste
<b>Sociedad Financiera y Minera S.A.- Cementos Rezola</b>	Guipúzcoa	País Vasco	Noroeste
<b>Mecanizados Irmel, S.L.</b>	Navarra	Navarra	Noroeste
<b>Condesa - Fabril, S.A.</b>	Álava	País Vasco	Noroeste
<b>Ceín, S.A.</b>	Navarra	Navarra	Noroeste
<b>Zorrot Comercial S.A.</b>	Guipúzcoa	País Vasco	Noroeste
<b>Georgia Pacific, S.P.R.L.</b>	Navarra	Navarra	Noroeste
<b>Elektra, S.A.</b>	Guipúzcoa	País Vasco	Noroeste
<b>Viroex, S.L.</b>	Guipúzcoa	País Vasco	Noroeste
<b>SKF Española</b>	Navarra	Navarra	Noroeste
<b>Mecanizados Irmel, S.L.</b>	Navarra	Navarra	Noroeste
<b>Dinalan, S.L.</b>	Álava	País Vasco	Noroeste
<b>Estampaciones Vizcaya</b>	Vizcaya	País Vasco	Noroeste
<b>Volkswagen Navarra, S.A.</b>	Navarra	Navarra	Noroeste
<b>Cegasa, .S.A.</b>	Álava	País Vasco	Noroeste
<b>FINSA</b>	Vizcaya	País Vasco	Noroeste
<b>Elektra Vitoria</b>	Álava	País Vasco	Noroeste
<b>Lauserint</b>	Vizcaya	País Vasco	Noroeste
<b>Ofyde Consultores, S.L.</b>	Vizcaya	País Vasco	Noroeste
<b>FINSA</b>	LA RIOJA	La Rioja	Noroeste
<b>Mecanizados Bravo Andbippus</b>	Cantabria	Cantabria	Noroeste
<b>Gorostidi, S.A.</b>	Guipúzcoa	País Vasco	Noroeste
<b>Mezvi, S.L.</b>	Navarra	Navarra	Noroeste
<b>IAC Group S.L.</b>	La Rioja	La Rioja	Noroeste
<b>B3Cables</b>	Cantabria	Cantabria	Noroeste
<b>Theis Ibérica, S.A.</b>	Vizcaya	País Vasco	Noroeste
<b>Daimler España, S.A. (Mercedes)</b>	Álava	País Vasco	Noroeste
<b>Altadis</b>	Cantabria	Cantabria	Noroeste

## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

<b>ARRONIZ INGENIERIA, S.L.</b>	NAVARRA	Navarra	Noroeste
<b>Elinsider, S.L.</b>	Vizcaya	País Vasco	Noroeste
<b>Cementos Rezola (Sociedad Financiera y Minera)</b>	Vizcaya	País Vasco	Noroeste
<b>IAC Group S.L.</b>	La Rioja	La Rioja	Noroeste
<b>Eika S. Coop.</b>	Vizcaya	País Vasco	Noroeste
<b>Selcansa</b>	Cantabria	Cantabria	Noroeste
<b>Cadinox</b>	Guipúzcoa	País Vasco	Noroeste
<b>Ingesymen</b>	Guipúzcoa	País Vasco	Noroeste
<b>Sindosa Ingeniería</b>	Vizcaya	País Vasco	Noroeste
<b>Ofyde Consultores, S.L.</b>	Vizcaya	País Vasco	Noroeste
<b>Heineken España</b>	Navarra	Navarra	Noroeste
<b>Compañía de Bebidas Pepsico España, S.A.</b>	Álava	País Vasco	Noroeste
<b>Setelsa, S.A.</b>	Cantabria	Cantabria	Noroeste
<b>Sindosa Ingeniería</b>	Vizcaya	País Vasco	Noroeste
<b>OLSA (Aceros Olarra)</b>	Vizcaya	País Vasco	Noroeste
<b>Electrolumen, S.A.</b>	Navarra	Navarra	Noroeste
<b>EDSCHA ESPAÑA, S.A.</b>	Cantabria	Cantabria	Noroeste
<b>Fagor Ederlan S. Coop.</b>	Guipúzcoa	País Vasco	Noroeste
<b>Sas Automotive Systems</b>	Álava	País Vasco	Noroeste
<b>Tubos Reunidos, S.A.</b>	Álava	País Vasco	Noroeste
<b>Dinalan, S.L.</b>	Álava	País Vasco	Noroeste
<b>Lanik Ingenieros, S.A.</b>	Guipúzcoa	País Vasco	Noroeste
<b>Grupo Mecnatubo, S.A.</b>	Vizcaya	País Vasco	Noroeste
<b>Michelin</b>	Álava	País Vasco	Noroeste
<b>Volkswagen Navarra, S.A.</b>	Navarra	Navarra	Noroeste
<b>Volkswagen Navarra, S.A.</b>	Navarra	Navarra	Noroeste
<b>Berdin, S.L. - Delegación Martutene</b>	Guipúzcoa	País Vasco	Noroeste
<b>Etxe-Tar</b>	Guipúzcoa	País Vasco	Noroeste
<b>Sindosa Ingeniería</b>	Vizcaya	País Vasco	Noroeste
<b>GKN Ayra Servicios, S.A.</b>	Navarra	Navarra	Noroeste
<b>Altadis</b>	Cantabria	Cantabria	Noroeste
<b>Tubos Reunidos, S.A.</b>	Álava	País Vasco	Noroeste

## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

<b>Unión de Montadores Eléctricos de Navarra S.L.</b>	Navarra	Navarra	Noroeste
<b>Nexans Iberia, S.L.</b>	Cantabria	Cantabria	Noroeste
<b>Nexans Iberia, S.L.</b>	Cantabria	Cantabria	Noroeste
<b>BSH Electrodomésticos España, S.A.</b>	Navarra	Navarra	Noroeste
<b>Alcorta Brockhaus</b>	Guipúzcoa	País Vasco	Noroeste
<b>ICOMSA</b>	Cantabria	Cantabria	Noroeste
<b>Elocom, S.L.</b>	Guipúzcoa	País Vasco	Noroeste
<b>Mavi Formación</b>	Vizcaya	País Vasco	Noroeste
<b>Fagor Ederlan, Cooperativa (Planta Mecanizado)</b>	Guipúzcoa	País Vasco	Noroeste
<b>Altadis, S.A.</b>	Cádiz	Andalucía	Sur
<b>LOR AUTOMATISMOS</b>	Guipúzcoa	País Vasco	Noroeste
<b>Cenifer</b>	Navarra	Navarra	Noroeste
<b>Tubos Reunidos, S.A.</b>	Álava	País Vasco	Noroeste
<b>Rodaprinsa</b>	Cantabria	Cantabria	Noroeste
<b>Ofyde Consultores, S.L.</b>	Vizcaya	País Vasco	Noroeste
<b>Dinalan, S.L.</b>	Álava	País Vasco	Noroeste
<b>CMFP de Llodio</b>	Álava	País Vasco	Noroeste
<b>Daimler España, S.A. (Mercedes)</b>	Álava	País Vasco	Noroeste
<b>Daimler España, S.A. (Mercedes)</b>	Álava	País Vasco	Noroeste
<b>Daimler España, S.A. (Mercedes)</b>	Álava	País Vasco	Noroeste
<b>Alcorta Brockhaus</b>	Guipúzcoa	País Vasco	Noroeste
<b>Daimler España, S.A. (Mercedes)</b>	Álava	País Vasco	Noroeste
<b>ASTICAN - Astilleros Canarios, S.A.</b>	Gran Canaria	Islas Canarias	Sur
<b>Suministros Industriales Francisco Fernández</b>	Salamanca	Castilla y León	Noroeste
<b>Bost Machine Tools Company</b>	Guipúzcoa	País Vasco	Noroeste
<b>ArcelorMittal Etxebarri</b>	Vizcaya	País Vasco	Noroeste
<b>ETAP de Venta Alta</b>	Vizcaya	País Vasco	Noroeste
<b>MB Hidroacero, S.A.</b>	Navarra	Navarra	Noroeste
<b>Fagor Ederlan, Cooperativa</b>	Guipúzcoa	País Vasco	Noroeste

## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

<b>(Planta Mecanizado)</b>			
<b>Etxe-Tar</b>	Guipúzcoa	País Vasco	Noroeste
<b>Daimler España, S.A. (Mercedes)</b>	Álava	País Vasco	Noroeste
<b>Tubacex Tubos Inoxidable, S.A.</b>	Álava	País Vasco	Noroeste
<b>Echesa, S.A.</b>	Guipúzcoa	País Vasco	Noroeste
<b>Ofyde Consultores, S.L.</b>	Vizcaya	País Vasco	Noroeste
<b>INAMA</b>	Vizcaya	País Vasco	Noroeste
<b>Selcansa</b>	Cantabria	Cantabria	Noroeste
<b>Grenco Ibérica</b>	Pontevedra	Galicia	Noroeste
<b>Ferroatlántica</b>	A Coruña	Galicia	Noroeste
<b>Asime (Benteler)</b>	Pontevedra	Galicia	Noroeste
<b>Vidriera del Atlántico</b>	Ourense	Galicia	Noroeste
<b>Digamel Vigo</b>	Pontevedra	Galicia	Noroeste
<b>PSA Peugeot Citroen - Centro de Vigo</b>	Pontevedra	Galicia	Noroeste
<b>Finsa Orember</b>	Ourense	Galicia	Noroeste
<b>Siemens, S.A. - Santiago</b>	A Coruña	Galicia	Noroeste
<b>Viza Automocion</b>	Pontevedra	Galicia	Noroeste
<b>Tresa Mantenimiento Eléctrico, S.L.</b>	Ciudad Real	C. la Mancha	Sur
<b>PSA Peugeot Citroen - Centro de Vigo</b>	Pontevedra	Galicia	Noroeste
<b>INABENSA - Instalaciones Abengoa, S.A.</b>	Pontevedra	Galicia	Noroeste
<b>Feiraco</b>	A Coruña	Galicia	Noroeste
<b>Gestamp Vigo</b>	Pontevedra	Galicia	Noroeste
<b>Electrorayma</b>	A Coruña	Galicia	Noroeste
<b>Faurecia Interior Systems España, S.A.</b>	Vigo	Galicia	Noroeste
<b>NCMEPRO</b>	Madrid	Madrid	Centro
<b>Regasificadora del Noroeste, S.A. (Reganosa)</b>	A Coruña	Galicia	Noroeste
<b>Ingemat, S.A.</b>	Vizcaya	País Vasco	Noroeste
<b>Navantia, S.A.</b>	A Coruña	Galicia	Noroeste
<b>Televes</b>	A Coruña	Galicia	Noroeste
<b>SANTA BARBARA SISTEMAS (Grupo General Dynamics)</b>	A Coruña	Galicia	Noroeste

## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

<b>Regasificadora del Noroeste, S.A. (Reganosa)</b>	A Coruña	Galicia	Noroeste
<b>Magnafor Qualitas, S.L.</b>	Pontevedra	Galicia	Noroeste
<b>Meadwestvaco Calmar, S.A.</b>	Barcelona	Cataluña	Noreste
<b>CIS Tecnología</b>	A Coruña	Galicia	Noroeste
<b>Tafiber</b>	A Coruña	Galicia	Noroeste
<b>Tafiber</b>	A Coruña	Galicia	Noroeste
<b>Elecnaval</b>	A Coruña	Galicia	Noroeste
<b>SANTA BARBARA SISTEMAS (Grupo General Dinamics)</b>	A Coruña	Galicia	Noroeste
<b>PSA Peugeot Citroen - Centro de Vigo</b>	Pontevedra	Galicia	Noroeste
<b>FIT Automoción</b>	Guipúzcoa	País Vasco	Noroeste
<b>Centro de Formación e Recursos</b>	Pontevedra	Galicia	Noroeste
<b>Faurecia ADG</b>	Pontevedra	Galicia	Noroeste
<b>Dielectro Industrial, S.A. - Plat. Logística (PLA)</b>	A Coruña	Galicia	Noroeste
<b>ARBORUM</b>	A CORUÑA	Galicia	Noroeste
<b>Finsa - Santiago</b>	A Coruña	Galicia	Noroeste
<b>FIBRANOR</b>	LUGO	Galicia	Noroeste
<b>PSA Peugeot Citroen - Centro de Vigo</b>	Pontevedra	Galicia	Noroeste
<b>Finsa - Santiago</b>	A Coruña	Galicia	Noroeste
<b>Alcoa Inespal</b>	A Coruña	Galicia	Noroeste
<b>Asientos de Galicia - ADG - Faurecia</b>	Vigo	Galicia	Noroeste
<b>Delta Vigo, S.L.</b>	Pontevedra	Galicia	Noroeste
<b>Finsa - Santiago</b>	A Coruña	Galicia	Noroeste
<b>Leche Pascual "GLP"</b>	Lugo	Galicia	Noroeste
<b>Eleko Vigo</b>	Pontevedra	Galicia	Noroeste
<b>FORESA</b>	PONTEVEDRA	Galicia	Noroeste
<b>Técnicas de Soft, S.A.</b>	A Coruña	Galicia	Noroeste
<b>Finsa</b>	A Coruña	Galicia	Noroeste
<b>GKN INDUGASA</b>	Pontevedra	Galicia	Noroeste
<b>Navantia, S.A.</b>	A Coruña	Galicia	Noroeste
<b>INABENSA - Instalaciones Abengoa, S.A.</b>	Pontevedra	Galicia	Noroeste



## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

<b>Ceaga - Clúster de Empresas de Automoción</b>	Pontevedra	Galicia	Noroeste
<b>Pull &amp; Bear</b>	A Coruña	Galicia	Noroeste
<b>Maresa</b>	Pontevedra	Galicia	Noroeste
<b>DPCYG - Sistemas Automáticos</b>	Pontevedra	Galicia	Noroeste
<b>Glapilk, A.I.E.</b>	Valencia	C. Valenciana	Noreste
<b>Ceaga - Clúster de Empresas de Automoción</b>	Pontevedra	Galicia	Noroeste
<b>OREMBER</b>	OURENSE	Galicia	Noroeste
<b>Montajes Eléctricos Industriales, S.L. (MEI)</b>	Asturias	Asturias	Noroeste
<b>AC&amp;A - ISASTUR</b>	Asturias	Asturias	Noroeste
<b>Camara Oficial de Comercio, Industria y Navegación</b>	Asturias	Asturias	Noroeste
<b>Ceasa (Grupo Ence)</b>	Asturias	Asturias	Noroeste
<b>Corporación Alimentaria Peña Santa CAPSA</b>	Asturias	Asturias	Noroeste
<b>SANTA BARBARA SISTEMAS (Grupo General Dynamics)</b>	Asturias	Asturias	Noroeste
<b>Azucarera Ebro, S.L.U. - Benavente</b>	Zamora	Castilla y León	Noroeste
<b>ArcelorMittal - Centro de Formación de La Toba</b>	Asturias	Asturias	Noroeste
<b>Capsa, S.A.</b>	Asturias	Asturias	Noroeste
<b>Ramiro Vila</b>	Lugo	Galicia	Noroeste
<b>DuPont Asturias, S.L.</b>	Asturias	Asturias	Noroeste
<b>Azucarera Ebro, S.L.U. - León</b>	León	Castilla y León	Noroeste
<b>ENDESA, S.A. - Central Termica</b>	León	Castilla y León	Noroeste
<b>Asturiana del Zinc, S.A.</b>	Asturias	Asturias	Noroeste
<b>AC&amp;A - ISASTUR</b>	Asturias	Asturias	Noroeste
<b>Perfilados del Norte</b>	Asturias	Asturias	Noroeste
<b>Fundición Nodular, S.A.</b>	Asturias	Asturias	Noroeste
<b>Ceasa (Grupo Ence)</b>	Asturias	Asturias	Noroeste
<b>Elyte Leonesa De Montaje S.A.</b>	León	Castilla y León	Noroeste

## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

<b>General Dynamics - Santa Bárbara Sistemas</b>	Asturias	Asturias	Noroeste
<b>Isastur</b>	Asturias	Asturias	Noroeste
<b>PMG Asturias Powder Metal, S.A.</b>	Asturias	Asturias	Noroeste
<b>Cafés Oquendo (Grupo DC)</b>	Asturias	Asturias	Noroeste
<b>Cámara de Comercio de Gijón</b>	Asturias	Asturias	Noroeste
<b>Siemens, S.A.</b>	Madrid	Madrid	Centro
<b>Uralita, S.A.</b>	Madrid	Madrid	Centro
<b>Ferrovial Agroman, S.A.</b>	Toledo	C. la Mancha	Sur
<b>IES Universidad Laboral</b>	Toledo	C. la Mancha	Sur
<b>KIMBERLY CLARK EUROPE</b>	SALAMANCA	Castilla y León	Noroeste
<b>IES Universidad Laboral</b>	Toledo	C. la Mancha	Sur
<b>Uralita Sistemas de Tubería</b>	Madrid	Madrid	Centro
<b>Alstom, S.A.</b>	Madrid	Madrid	Centro
<b>Holmen Paper Papelera Peninsular</b>	Madrid	Madrid	Centro
<b>Cerámica el Paraíso, S.A.</b>	Toledo	C. la Mancha	Sur
<b>IES Universidad Laboral</b>	Toledo	C. la Mancha	Sur
<b>IES Julio Verne</b>	Madrid	Madrid	Centro
<b>Tecnatom, S.A.</b>	Madrid	Madrid	Centro
<b>Pegasus Instrumentación, S.L.</b>	Madrid	Madrid	Centro
<b>Hexa Ingenieros, S.A.</b>	Madrid	Madrid	Centro
<b>MICHELIN</b>	Valladolid	Castilla y León	Noroeste
<b>IES Julio Verne</b>	Madrid	Madrid	Centro
<b>Sielec</b>	Madrid	Madrid	Centro
<b>Renault</b>	Sevilla	Andalucía	Sur
<b>Renault2</b>	Sevilla	Andalucía	Sur
<b>Renault3</b>	Sevilla	Andalucía	Sur
<b>Renault4</b>	Sevilla	Andalucía	Sur
<b>Seat</b>	Barcelona	Cataluña	Noreste
<b>Seat2</b>	Barcelona	Cataluña	Noreste
<b>Seat3</b>	Barcelona	Cataluña	Noreste
<b>Seat4</b>	Barcelona	Cataluña	Noreste
<b>Fergom</b>	Sevilla	Andalucía	Sur

## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

<b>Marki.es</b>	Sevilla	Andalucía	Sur
<b>John Deere</b>	Madrid	Madrid	Centro
<b>Casbega</b>	Madrid	Madrid	Centro
<b>Casbega2</b>	Madrid	Madrid	Centro
<b>Airbus</b>	Madrid	Madrid	Centro
<b>Onogas</b>	Barcelona	Cataluña	Noreste
<b>Montajes Eléctricos S.A.</b>	Barcelona	Cataluña	Noreste
<b>Bombas Gorman</b>	Barcelona	Cataluña	Noreste
<b>Electrosel</b>	Barcelona	Cataluña	Noreste
<b>M.V. Instalaciones</b>	Barcelona	Cataluña	Noreste
<b>Saint Gobain</b>	Tarragona	Cataluña	Noreste
<b>Saint Gobain2</b>	Tarragona	Cataluña	Noreste
<b>Agerba</b>	Barcelona	Cataluña	Noreste
<b>Thisa</b>	Barcelona	Cataluña	Noreste
<b>Martinez Loriente</b>	Valencia	C. Valenciana	Noreste
<b>Mercadona</b>	Valencia	C. Valenciana	Noreste
<b>Mercadona2</b>	Madrid	Madrid	Centro
<b>Ford</b>	Valencia	C. Valenciana	Noreste
<b>Ford2</b>	Valencia	C. Valenciana	Noreste
<b>PSA Peugeot Citroen</b>	Madrid	Madrid	Centro
<b>GearBox</b>	Barcelona	Cataluña	Noreste
<b>Faps</b>	Barcelona	Cataluña	Noreste
<b>Artco S.L.</b>	Tarragona	Cataluña	Noreste

Por motivos de organización y clarificación de la representación de satos y su posterior análisis es recomendable crear nuevas variables, en este caso, agrupación de provincias en grandes zonas geográficas.

1. Centro → Comunidad Autónoma de Madrid
2. Noreste → Comunidad Valenciana, Cataluña
3. Noroeste → Comunidades Autónomas de: Asturias, Cantabria, Castilla y León, Galicia, La Rioja, Navarra y País Vasco.
4. Sur → Andalucía, Islas Canarias y Castilla la Mancha.

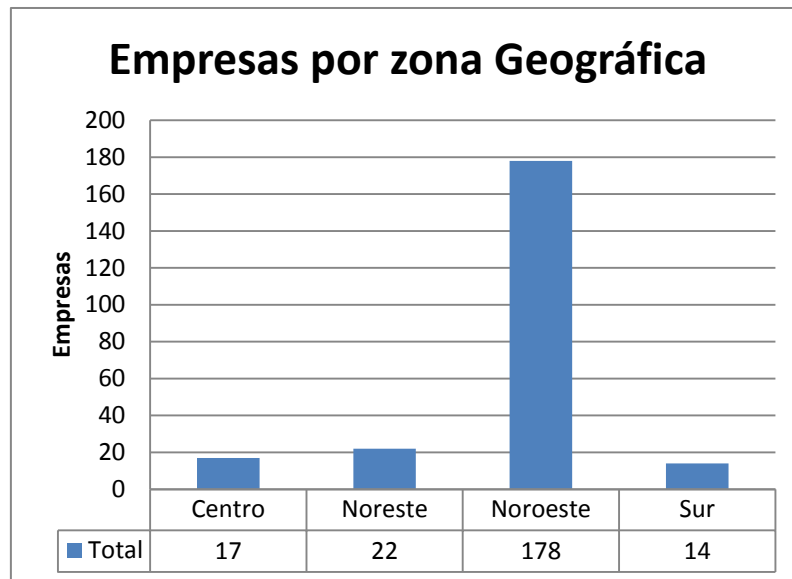


Ilustración 5. Empresas por zona geográfica

En una primera aproximación puedo comprobar que efectivamente y como veremos en los gráficos aportados por otras fuentes de información que las mayores concentraciones de industria se concentran en la mitad norte de la península ibérica.

## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

Con más detalle, las provincias dentro de la agrupación zona noroeste:

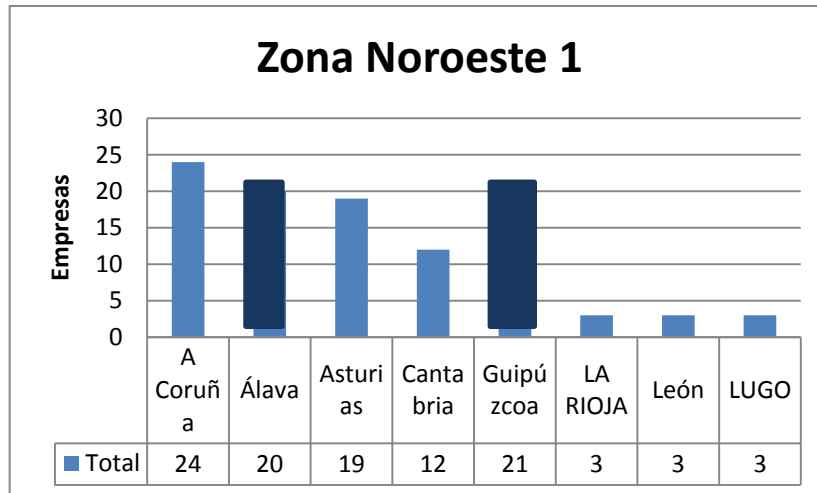


Ilustración 6. Empresas zona noroeste 1

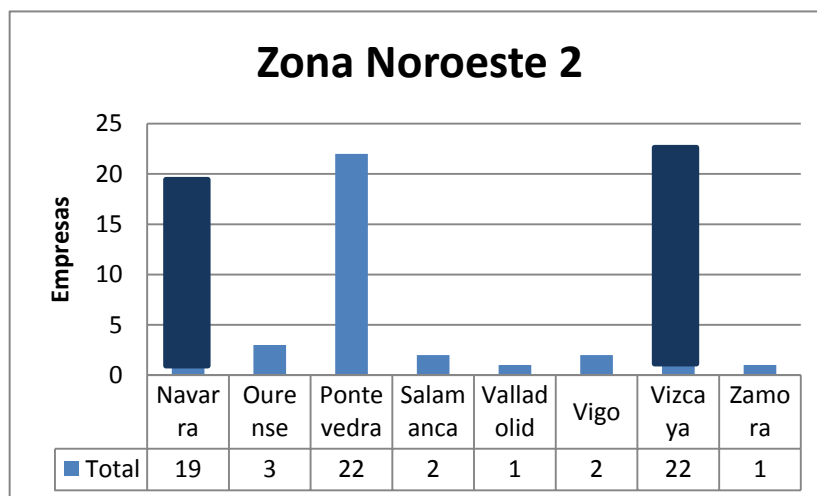


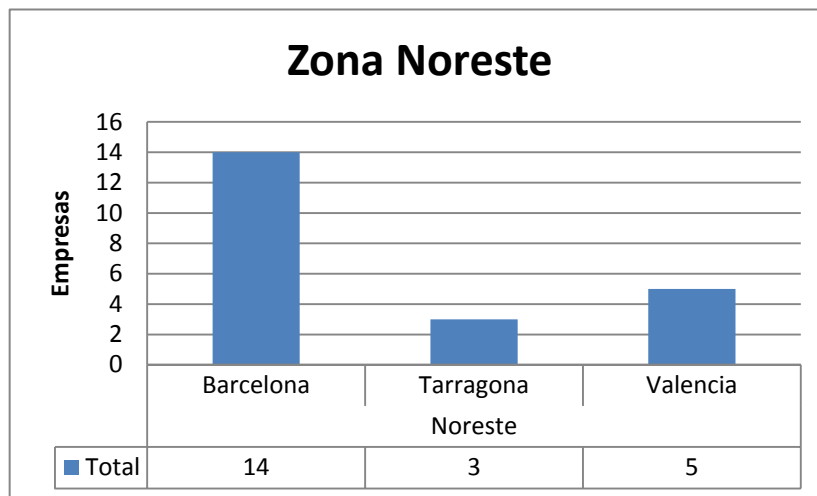
Ilustración 7. Empresas zona noroeste 2

Efectivamente, el **País Vasco** compone un grueso muy interesante dentro de toda la zona Norte como, por otro lado, ya se esperaba. Si añadimos la comunidad Foral de Navarra hacen un total de 82 empresas visitas en la zona Noroeste, un 46% del total de la zona.

**Caso atípico de Valladolid.** En base a mis datos sólo tengo la empresa Michelin, aunque existen otras muchas como por ejemplo así como Renault y varios polígonos industriales de referencia en Castilla y León:

- La Mora
- Medina de Río Seco
- San Cosme
- San Cristóbal
- Santovenia de Pisuerga

Galicia, y en especial **La Coruña y Pontevedra** suman más de 40 empresas.



**Ilustración 8. Empresas zona noroeste**

Vemos que se cumplen las proporciones esperadas, teniendo un poco más de peso Barcelona, aunque con mucha presencia en el resto del territorio.

Por último comentar la poca presencia en la mitad sur de la península incluyendo las Islas Canarias y Baleares. Asimismo, Madrid con 17 empresas que han recibido formación, se puede usar como centro de operaciones de ODN<sub>F</sub> de cara a la impartición de cursos en las empresas de la comunidad y especialmente para tratar de satisfacer la demanda de los clientes de la zona sur, agrupando a los posibles clientes en grupos de agregados de empresas.

## *Ministerio de industria*

Dentro del apartado Estadísticas e Informes, existen diferentes encuestas relacionadas con la actividad industrial, el comercio y el turismo. Rescatando de entre toda la documentación disponible el documento de empresas industriales2008.pdf, extraído de la web del ministerio [www.mityc.es](http://www.mityc.es) disponemos de un listado completo de las empresas de carácter industrial divididas por sectores de aplicación; información muy útil a la hora de cuantificar el mercado.

Concretamente, en la página 75 del citado documento he encontrado la siguiente tabla:

Sectores	<200	>200	TOTAL
Industria cárnica	47	15	62
Productos alimenticios y tabaco	122	50	
Bebidas	25	13	38
Textiles y vestido	108	13	
Cuero y calzado	43	1	44
Industria de la madera	61	8	69
Industria del papel	38	16	54
Edición y artes gráficas	77	18	
Productos químicos	67	52	119
Productos de caucho y plástico	72	22	
Productos minerales no metálicos	109	33	142
Metales férreos y no férreos	28	34	62
Productos metálicos	194	30	224
Máquinas agrícolas e industriales	93	30	
Máquinas de oficina, proceso de datos, etc.	18	6	24

<b>Maquinaria y material eléctrico</b>	60	36	
<b>Vehículos de motor</b>	36	52	88
<b>Otro material de transporte</b>	23	15	38
<b>Industria del mueble</b>	80	14	94
<b>Otras industrias manufactureras</b>	35	4	39
<b>TOTAL</b>	1336	462	1798

Otro estudio que se puede realizar en la página web del gobierno dedicada a la industria es la siguiente:

Estas páginas recogen las actividades del Ministerio desde un enfoque territorial. Mediante mapas temáticos que en un resumen gráfico vislumbra la realidad en materias incluidas directa o indirectamente en su ámbito competencial. Su objetivo inicial es presentar la información básica de cada área de interés del Ministerio al máximo nivel de desagregación territorial posible, compatible con una fiabilidad suficiente de los datos.

La elección y definición de los indicadores adecuados ha corrido a cargo de la Subdirección General de Estudios y Planes de actuación, así como la recogida y preparación de los datos en ficheros Excel, añadiéndoles los códigos correspondientes a los municipios o agrupaciones territoriales a representar.

Los mapas han sido elaborados sobre las bases cartográficas del Atlas Nacional de España (ANE) cedidas por el IGN-CNIG. En definitiva este proyecto se ha desarrollado en coedición entre el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, la Dirección General del Instituto Geográfico Nacional (IGN) y el Centro Nacional de Información Geográfica (CNIG).

El conjunto de los mapas presentados constituye una actualización, ampliación y mejora de los mapas contenidos en la publicación Territorio y Actividad Económica que se realizó en 2008. (Ministerio de Industria)



Haciendo uso de sus aplicaciones selecciono este gráfico, el cual no sólo me permite ver la densidad industrial de cada provincia de modo automático, sino que además tengo la posibilidad de ver donde se encuentran las mayores concentraciones de trabajadores ocupados de la industria.

*Especial interés en Madrid, Valencia y Barcelona con más de un millón de trabajadores.*

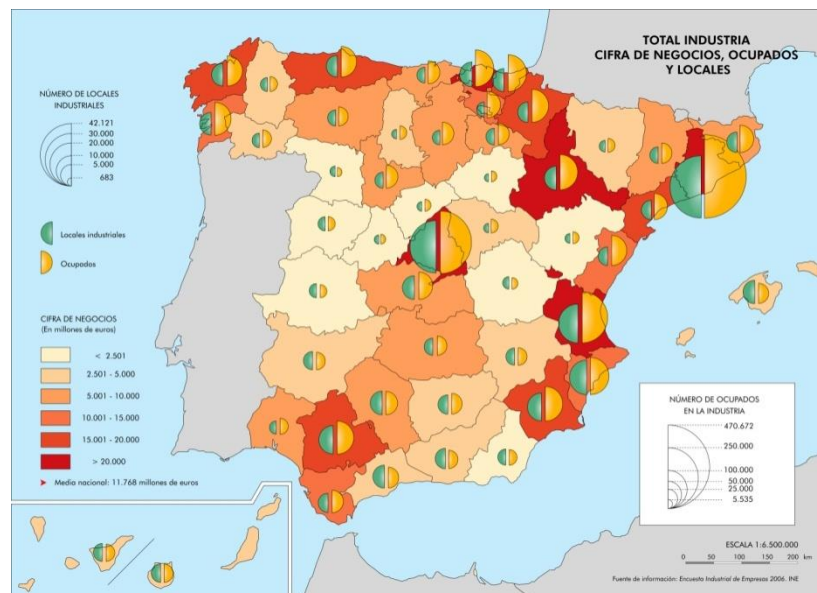


Ilustración 9. Cifra de negocios, ocupados y locales. Total industria. [www.mityc.es](http://www.mityc.es)

Uno de los motivos por los que las empresas contratan formación es por la incorporación de nuevos empleados o empleadas a la plantilla, o gracias a nuevas inversiones de inmovilizado en nueva maquinaria.

En el documento encuesta\_inversiones\_industriales.xlsx de la página del ministerio de industria compruebo la falta de inversión realizada en España, lo cual no son buenas noticias. Los datos vienen comparados en forma de variación con respecto al año anterior. Los sectores que en los últimos años han realizado alguna inversión son los siguientes:

- **Industria manufacturera.** Realizó un fuerte inversión en el 2005, 2006 y 2007 parando en seco para el 2008 y cayendo en adelante.

- **Sector del Automóvil.** Desde el 2005 hasta el 2008 inversiones constantes aunque, con una fuerte caída del -41% con respecto al 2008 en el 2009.
- **Sectores de Bienes de Consumo duradero.** Con Fuertes incrementos desde 2006 y hasta 2008

*A la hora de la realización de las campañas de marketing habría que hacer especial hincapié en estos sectores.* Estos datos son útiles desde el punto de vista del ciclo económico, es decir, los bienes de equipo tecnológico han de renovarse cada 5 años como mínimo, ya que la obligación de los proveedores de equipo de suministrar recambios es de 5 años después de la descatalogación. Por lo tanto se puede ser optimista y pensar en el nuevo ciclo de inversión para este nuevo 2013.

#### Mercado Potencial

El mercado real, del que he dispuesto durante mi experiencia en SIEMENS es de un total de 231 empresas, que corregido por un multiplicador de  $10^{11}$  hacen un total de unas 2300 empresas.

En una primera estimación hay que sumar el total de empleados que tiene la industria que sean objetivo de mi formación, alrededor de 2.600.600 según los datos oficiales y después de haber segmentado y definido el público objetivo:

- Las empresas que tengan SIEMENS en sus instalaciones. → 50% en Europa (SIEMENS, 2012)
- Empleados de mantenimiento industrial susceptibles a recibir formación → 20%

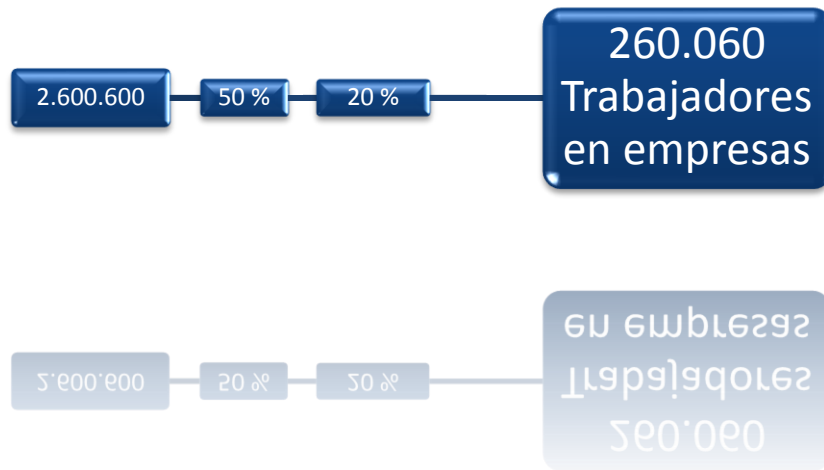
---

<sup>11</sup> Estimo el multiplicador en 10, en base al número de trabajadores en plantilla (>10) y la frecuente repetición de cursos para la misma empresa pero en distintos grupos de plantilla, además de la impartición de diferentes cursos en las mismas empresas.



## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA



### Productos

#### EMPRESAS SECTOR INDUSTRIA CON MATERIAL SIEMENS

INVERSIÓN Cursos Especiales y Cursos de Catálogo Avanzados

RENOVACIÓN  
PLANTILLA Cursos Catálogo Básicos y Especiales

*La ventaja competitiva con respecto al resto de competidores a la hora de atacar a las empresas: Cursos Especiales<sup>12</sup>*

### Tendencia

Como detallé anteriormente, en cuanto a la **evolución del empleo por sectores**, al igual que vimos en el apartado de parados, la situación no es buena. **Tímida recuperación por parte de la industria de bienes de inversión y bienes de consumo.**

---

<sup>12</sup> Curso sobre el sistema del cliente, no estándar genérico, 100% específico.

## Administración Pública

En los presupuestos del 2011 se podía leer: “7.358 millones para programas de empleo y formación profesional para el empleo”

“Las CCAA gestionan el 86,3% de los programas de empleo y el 53,12% de los programas de formación” (Presupuestos 2012 Secretaría General del Estado)

A la vista de los datos, **es conveniente centrarse en las administraciones públicas regionales y/o autonómicas.**

Según las declaraciones realizadas por Maravillas Rojo, quién fuera Secretaria General de Empleo, del Ministerio de Trabajo e Inmigración, las políticas activas contaban para 2011 con un presupuesto de 7.359 millones de euros, y las CC AA gestionan el 76% de los programas de empleo y formación.

Se agrupaban en cuatro ámbitos: programas de empleo, programas de formación para el empleo, incentivos a la contratación mediante bonificaciones e intermediación/colocación. **Formación para el empleo será por tanto nuestro caballo de batalla en este ámbito.**

De esos siete mil millones de euros, 2.678 millones eran exclusivos de formación para el empleo y están distribuidos de la siguiente manera:

PROGRAMAS DE FORMACIÓN PARA EL EMPLEO	Millones de €
<b>Para personas desempleadas</b>	<b>918</b>
Gestión CCAA	823
Plurirregionales	95
<b>Para personas ocupadas</b>	<b>1420</b>
Gestión CCAA	353
Gestión Agentes sociales	391
Gestión INAP	128
Formación en empresas	508
Gastos corrientes en formación Tripartita	40

Para desempleados y Ocupados	340
Gestión CCAA	250
Plurirregionales	90
<b>TOTAL</b>	<b>2678</b>

Los Servicios Públicos de Empleo son el marco de actuación de las políticas activas de empleo. En el modelo español, la gestión de las políticas activas es competencia de las comunidades autónomas, por lo que hay que hablar de servicios en plural, pues los Servicios Públicos de Empleo (SPE) están integrados por el Servicio Público de Empleo Estatal, que gestiona las prestaciones por desempleo, ordena las políticas activas y coordina la red territorial, y los 16 Servicios Autonómicos, al que en 2011 se añadiría el del territorio vasco, que gestionan la atención a personas desempleadas o en mejora de empleo y a las empresas que necesitaban cubrir puestos de trabajo vacantes. **Esta red se complementaba con un amplio conjunto de entidades que colaboraban con los SPE las administraciones locales, las organizaciones empresariales y sindicales, federaciones empresariales y las instituciones sin ánimo de lucro.** Es en estos satélites (federaciones empresariales y otras instituciones) es dónde la oferta formativa propuesta por ODN tendría más actividad.

Para este grupo de interés más que definir un producto voy a ejemplificar la manera de proceder a la hora de licitarlo ya que en cada administración será diferente y requerirá de unas especificaciones concretas en la formación que demanden. Sin embargo será muy útil tener definida la estrategia de actuación ante diferentes los diferentes órganos que componen el entramado anteriormente descrito. En cualquier caso será tarea del gestor financiero tener clara la documentación necesaria a entregar para poder hacer uso de estas subvenciones.

En el caso de la fundación tripartita, que como vimos recibe 40 millones de euros para desarrollar su cometido explica en su web el proceso a seguir para obtener la subvención. Desde mi experiencia puedo afirmar que las empresas hacen uso de esta ayuda de forma habitual.

En su web podemos leer su autodefinición: “La Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, perteneciente al Sector Público Estatal, es uno de los órganos que componen la estructura organizativa y de participación institucional del subsistema de formación profesional para el empleo. Tiene carácter tripartito y su patronato está constituido por la Administración Pública y por las organizaciones empresariales y sindicales más representativas.”<sup>13</sup>

En el apartado de formación distinguen varios tipos de formación en las que cabe destacar dos iniciativas para la formación que son por un lado de oferta de formación y por el otro demanda de formación, es decir que se puede licitar y también ofrecer un servicio específico por parte de una empresa de formación.

En el siguiente link obtenemos la dirección de un video-tutorial de cómo acceder a las distintas ayudas:

[http://empresas.fundaciontripartita.org/app/vid\\_tutoriales.aspx](http://empresas.fundaciontripartita.org/app/vid_tutoriales.aspx)



**Ilustración 10. Fundación tripartita**

Del mismo modo que la fundación tripartita es conveniente atacar a otras organizaciones como por ejemplo el Servicio Público de Empleo Estatal SPEE<sup>14</sup>, antiguo INEM, y en formato internacional el Fondo Social Europeo<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> <http://www.fundaciontripartita.org>

<sup>14</sup> <https://www.redtrabaja.es/es/redtrabaja/portal/homeInicio.do>

<sup>15</sup> [http://www.mtin.es/es/estadisticas/FP\\_medidas\\_apoyo\\_empleo/index.htm](http://www.mtin.es/es/estadisticas/FP_medidas_apoyo_empleo/index.htm)

### Tendencia

Debido a la fuerte crisis económica que sufre España, nos vemos obligados como país a seguir las políticas económicas de austeridad propuestas por la Unión Europea en términos de gasto social con el objetivo de reducir nuestro déficit. En este caso se traduce en una caída en la tendencia presupuestaria ejecutada desde el ministerio de trabajo, que será el que en su mayor parte se ocupe de subvencionar indirectamente los cursos que propongo.

En el periódico EL PAÍS, el día 8 de Septiembre de 2011 se publicó en el apartado de sociedad, página 32 un artículo estudiando la situación española a nivel de educación. Analizaron cifras y sacaron a la luz conclusiones que fundamentalmente, y para el tema que me interesa, es decir la educación o formación profesional, se resumen en lo siguiente:

“La mala fama. La FP adolece en España de mala fama, la sempiterna hermana inferior del bachillerato, un aspecto que se ha ido combatiendo con campañas informativas, pero que todavía hoy arrastra unos malos resultados cuando nos comparamos con otros países.”

En cifras se traduce en que estamos 6 puntos por debajo de la OCDE en términos de estudiantes con título de FP y hasta un 14% detrás de la UE.

**Debido a los recortes sufridos a partir de finales de 2011 e inicios de 2012, el presupuesto para formación se está viendo abocado a un congelamiento gradual que no obstante, sus autores, lo presentan como un gasto más eficiente de los recursos. La oferta educativa queda por tanto lisiada, serán empresas privadas las que aprovechen esta coyuntura y entre ellas estará ODN Formación. Por el contrario la solicitud de subvenciones parece menos probable aunque al mismo tiempo el gobierno favorece la privatización de los servicios públicos.**





## ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA COMPETENCIA

### Macroentorno

A estas alturas del plan de negocio se debe hacer referencia al modelo de análisis de PEST para analizar el macroentorno en el que se mueven las empresas existentes y al que precisamente, quiero entrar.

Esta herramienta trata de identificar todos los factores del entorno general que podrían suponer una amenaza u oportunidad para nuestra empresa. Autores como Ignacio Castro Abancéns y José Ignacio Rufino Rus en su libro “Creación de empresas para emprendedores” aconsejan hacer este análisis antes del DAFO, reservando este para el momento en el que tengamos bien definida la competencia. Los factores se clasifican en cuatro bloques, donde están subrayados los aspectos que proporcionan una actividad para ODN Formación.

**Político - legales:** Legislación antimonopolio, leyes de protección del medioambiente, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental, privatización de los servicios públicos.

**Económicos:** Ciclo económico, evolución del PNB, tipos de interés, oferta monetaria, evolución de los precios, tasa de desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo. Un crecimiento del desempleo siempre implica un aumento del beneficio de las empresas de formación.

**Socio-culturales:** Evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales.

**Tecnológicos:** Gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología.

He tratado de subrayar las oportunidades que brindaba el macroentorno hoy por hoy y en el mañana más cercano a la idea de negocio en cuestión. Tecnológicamente está muy necesitada España

de formación y para ello las políticas sociales activas promoverán la actividad con gran cantidad de medios atendiendo, a la nueva necesidad social del trabajador. En general los aspectos más significativos son:

**Político-legales:** Promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental. Privatización de los servicios públicos.

**Económicos:** Ciclo económico. Un crecimiento del desempleo siempre implica un aumento del beneficio de las empresas de formación.

**Socio-culturales:** Evolución demográfica, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales

**Tecnológicos:** Gasto público, preocupación gubernamental, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología.

### Microentorno

El microentorno o entorno específico o sectorial hace referencia al conjunto de empresas que comercializan el mismo producto o prestan un servicio similar en una determinada área. Fenómenos como la globalización o la diversificación hacen que cada vez sea más difícil la delimitación de un sector. En este sentido, lo más importante en el análisis del microentorno reside en analizar las fuerzas competitivas que de forma directa condicionan la actuación y los resultados de nuestra empresa. Así en la identificación de las fuerzas competitivas voy a partir, como aconsejan Castro y Rus de que nuestros competidores serán todas aquellas empresas, grupos, personas o instituciones que de una forma u otra puedan restringir el beneficio o margen que una empresa obtiene.

Aunque resulta importante definir bien los límites sectoriales donde pretendemos realizar nuestro análisis, esto no va a ser crítico, ya que el modelo que voy emplear (Porter) contempla fuerzas competitivas externas ya sean competidores potenciales o productos sustitutivos. Por consiguiente, aquellos competidores que se queden fuera de la caja sectorial habrá que incluirlos, posteriormente, como competidores potenciales o amenazas de sustitución. Lo esencial del análisis sectorial es que no se escape ningún actor que pueda mermar el beneficio obtenido por la

organización, ya sea competidor actual, potencial o poseedor de producto sustitutivo.

Según este modelo existen cinco fuerzas competitivas integradas en la ilustración siguiente que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. En mi caso particular como veremos ahora serán los competidores del sector y los compradores o clientes los que impongan mayor presión a ODN Formación.

La **amenaza de entrada de nuevos competidores**, es decir los competidores potenciales, son empresas que todavía no desarrollan su actividad dentro del sector específico pero que en cualquier momento podrían entrar si las perspectivas son atractivas, los factores estructurales y barreras de entrada así lo permitiesen.

En virtud de lo anterior, el mercado o segmento de éste será más o menos atractivo, dependiendo, por un lado, de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por los nuevos participantes o competidores potenciales que puedan llegar con nuevos recursos o capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Las variables estructurales clave de la amenaza de entrada son:

- Requisitos de capital
- Economías de escala
- **Diferenciación del producto.**



- Acceso a los canales de distribución.
- Barreras administrativas o legales.
- Represalias de las empresas establecidas.

Este apartado es en mi caso particular una amenaza y una oportunidad en sí misma, ya que no existen barreras de entrada fuertes que protejan la entrada al mercado, por ese mismo motivo la implantación de ODN Formación es viable. La barrera que contendrá el posible asalto de otros competidores es la diferenciación del producto, que si bien el mercado específico es accesible (formación), el nicho de mercado al que apunto (formación técnica específica y diferenciada por calidad y precio) no lo es.

La segunda fuerza a analizar, es la que hacen los **productos sustitutivos**. Un producto o servicio sustitutivo es aquel que cumple la misma necesidad que nuestro producto o servicio sin tener exactamente las mismas características.

No ha lugar de forma práctica la atención específica a la posible aparición de productos sustitutivos. Si alguien quiere formarse puede hacerlo de forma autodidacta sin profesor, con profesor pero no presencial y con profesor presencial. En todos los supuestos ODN ofrece servicios con cursos multimedia, online y presenciales.

La rivalidad directa entre los competidores: **competidores actuales**. Serán todas las empresas que ofrezcan los mismos servicios o productos que ODN a los mismo clientes potenciales y que, por tanto, va a determinar el grado de rivalidad interna entre las empresas del sector. Los factores que van a determinar el grado de rivalidad interna del sector son:

- El **grado de concentración** del sector: número y tamaño relativo de los competidores en el mercado.
- La **diversidad de los competidores**: en términos de orígenes, objetivos, costes y estrategias.
- La **diferenciación del producto o servicio**: En qué medida nuestro productos o servicios presentan atributos únicos por los cuales los clientes generan una cierta fidelidad o lealtad hacia los mismos y están dispuestos a pagar un sobreprecio; o si, por el contrario se trata de productos estandarizados o *commodities*.

- **Exceso de capacidad y barreras de salida del sector:** En los sectores que presenten situaciones de exceso de oferta o capacidad y existan importantes barreras de salida, la intensidad competitiva será muy elevada.
- Las **condiciones de coste:** Economías de escala y relación entre los costes fijos y variables. La estructura y naturaleza de los costes de los competidores también tendrán una fuerte repercusión en la intensidad competitiva del sector.

Si bien las barreras de entrada y de salida no serán un problema para ODN, el grado de concentración y la diversidad de los competidores sí, aunque se trata de una oferta desordenada en la sociedad, que con la conveniente estrategia de marketing resulta fácilmente salvable.

Del mismo modo como vengo apuntando a lo largo del texto, si bien se trata de formación, su carácter específico le confiere una diferenciación alta.

Y en cuanto a las condiciones de coste, que se definirán con más detalle en el apartado financiero, sí incurrirán en costes fijos de equipo que habrá que saber gestionar y amortizar en el tiempo. La idea es que una formación de calidad necesita de equipos de calidad idénticos a los industriales para que la formación sea óptima, convirtiendo a éstos en los principales actores de las campañas publicitarias.

**Poder negociador de los compradores o clientes:** Un mercado o segmento no será demasiado atractivo en la medida en que, por un lado, los clientes estén muy bien organizados y no sean muy numerosos, y por otro lado que el producto ofrecido en sector esté estandarizado, pues esta situación otorga a los clientes un gran poder de negociación.

El poder negociador de los clientes va a depender fundamentalmente de dos características fundamentales:

- **Sensibilidad de los compradores al precio:** Los compradores que sean muy sensibles al precio y que se pueden permitir el hecho de rechazar el producto ante cualquier variación al alza de éste tendrán un importante poder de negociación.
- **Poder relativo de negociación:** hace referencia a la capacidad para negarse a negociar con la otra parte. Este

poder, depende fundamentalmente del tamaño y la concentración de los compradores, de la información de la que dispongan los clientes, de los costes de sustitución y de la amenaza real de integración vertical.

La formación que propongo tiene como objetivo satisfacer una necesidad, literalmente hablando, se trata de un producto comparable a alguno de primera necesidad que si el cliente necesita pagará si su economía se lo permite, pero en ningún caso debido a una variación en el precio dejaría escapar si es realmente lo que necesita para complementar su currículum profesional, siempre por supuesto manteniendo un precio abordable. Por este motivo precisamente hay que diferenciarse en la calidad ante todo ajustando el precio lo máximo posible.

Del mismo modo, respondería a la segunda cuestión que hace referencia al grado relativo de poder de negociación, quizá más importante para el caso de grupos empresariales o licitaciones públicas dentro del tercer grupo objetivo ya analizado en el estudio de mercado.

**Poder de negociación de los proveedores:** Partiendo del mismo razonamiento hecho anteriormente, un mercado o segmento del mercado será menos atractivo cuanto mayor poder de negociación tengan los proveedores o suministradores. La intensidad de esta fuerza competitiva va a depender de los dos mismos factores que la anterior, sensibilidad al precio y poder de negociación.

Las cinco fuerzas competitivas, tres horizontales y dos verticales, que Porter propone en su modelo deben ser analizadas de forma conjunta para obtener conclusiones óptimas con respecto a nuestro microentorno o entorno sectorial. En este sentido, lo interesante de este análisis reside en analizar cómo estas cinco fuerzas competitivas, su posible evolución y su intensidad suponen una amenaza o una oportunidad para la empresa que deseo crear en el entorno analizado. En este sentido, cuantas más amenazas existan en el sector y mayor sea la intensidad de las fuerzas competitivas, lógicamente menos atractivo será el sector analizado y menor será la rentabilidad potencial que se pueda obtener de él.

Una vez esté definida la competencia será imprescindible compararse con ella, haciendo una lista de ventajas y desventajas;

oportunidades y debilidades; pros y contras; etc. La herramienta adecuada para este cometido es el análisis DAFO.

Para poder realizar el análisis DAFO hay que determinar o identificar las fortalezas y debilidades de la empresa que deseemos crear, lo cual implica la realización de un análisis interno. En este sentido, sería conveniente reflexionar sobre qué recursos o capacidades poseemos o deberíamos desarrollar para generar y mantener una ventaja competitiva en el tiempo que sea sostenible.

Este análisis, según explican Abancens y Rus, debe partir de la premisa de que una empresa es un conjunto único o idiosincrásico de recursos y capacidades. Estas diferencias o heterogeneidad entre las empresas respecto a sus recursos y capacidades es lo que explica que en un mismo sector y en un mismo grupo estratégico existan rentabilidades distintas.

Los recursos son el stock de factores productivos disponibles y controlables por la entidad: físicos, humanos, tecnológicos y organizativos. Se distingue habitualmente entre recursos tangibles, que son los fáciles de identificar y valorar, al estar recogidos en estados contables; intangibles, que suelen ser más importantes en la creación y mantenimiento de las ventajas competitivas pero son difíciles de identificar, al no estar recogidos en los balances y ser en la mayor parte invisibles, y, por último, los recursos humanos o capital humano, que hacen referencia a las habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos para razonar y tomar decisiones de los empleados. Lógicamente, los recursos humanos tampoco aparecen en los balances, pues las empresas contratan y remuneran a sus empleados para adquirir su tiempo y su pericia.

Sin embargo, lo realmente importante es el modo en que estos recursos son movilizados por la empresa u organización. Su uso combinado mediante ciertos patrones de interacción entre ellos y su integración van conformando las capacidades de la empresa.

Así una capacidad puede ser definida como combinación o integración de una serie de recursos que trabajan juntos para desarrollar una determinada actividad. Estas capacidades se organizan de manera jerárquica, de tal manera que las capacidades más generales o transversales están formadas a través de la integración de capacidades más específicas.

La empresa tendrá muchas capacidades pero sólo algunas de ellas van a ser fuente de una ventaja competitiva sostenible. Estas capacidades van a recibir el nombre de **competencias distintivas o esenciales**.

Con el objetivo de identificar las capacidades de una empresa se suele utilizar el **modelo de la cadena de valor de PORTER**

La denominación de modelo como cadena de valor se debe a que las actividades se encuentran encadenadas, es decir, las mismas no son independientes unas de las otras. La forma en la que se desarrolle una actividad influirá en el resto. Estos eslabones se dan:

- Entre actividades próximas secuencialmente, como logística interna y operaciones.
- Pero también se produce el eslabón entre actividades menos próximas como entre operaciones y servicios.

Por tanto siempre que una actividad influya en el coste o desempeño de otra, existe un eslabón. La ventaja competitiva puede proceder no sólo de las actividades individuales sino también de la explotación de los eslabones.

Lo más importante en este apartado es señalar qué capacidades van a constituir la base de su ventaja competitiva y, por tanto, van a ser las **fortalezas principales**; y, por otro lado, identificar que recursos y capacidades puede suponerse como **debilidades fundamentales**.



**Ilustración 11. Cadena de Valor de Porter**

En la ilustración anterior vemos el modelo de PORTER para su cadena de valor. Se trata del modelo general que para una empresa de servicios como es ODN Formación se puede simplificar como veremos más adelante.



El análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial y los recursos y capacidades estratégicas internas de una organización. El análisis estratégico DAFO consiste en que la estrategia se formula en relación con cuatro grupos de consideraciones: debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

Las amenazas y oportunidades se refieren al entorno de la empresa y deben determinarse a partir de los análisis, tanto del macroentorno o del entorno general como del microentorno o entorno sectorial:

- **Amenazas:** hechos potenciales que impiden el logro de los objetivos de la empresa.
- **Oportunidades:** hechos potenciales que facilitan a la empresa la determinación y logro de los objetivos estratégicos.

Las fortalezas y debilidades se refieren a los recursos y capacidades internos de la empresa:

- **Fortalezas:** elementos o actividades de la empresa que posibilitan una mejor actuación de la misma en relación con los competidores directos.
- **Debilidades:** elementos o actividades de la empresa que la hacen potencialmente vulnerable a los movimientos de los competidores o a variaciones de su entorno.

En el caso particular de ODN Formación el análisis interno adquirirá la siguiente visión:



## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA



Ilustración 12. Cadena de valor de PORTER en ODN

Como ya comenté desarrollando la teoría estratégica a seguir, con ayuda de la cadena de valor de PORTER poder ver de una forma clara puntos o actividades en los que ODN Formación tiene debilidades o por el contrario las fortalezas que consigan la ventaja competitiva sostenible.

Debilidades fundamentales:

- Actividades de soporte relacionadas con **RRHH** debido a la falta de experiencia.
- En cuanto a las actividades primarias, la campaña de Marketing ha de ser agresiva y se prevé costosa debido a la nula **cuota de notoriedad** inicial que tendría inicialmente en el mercado.

Fortalezas principales:

- La **infraestructura** es nueva y por tanto será la más actualizada del mercado en términos de equipos didácticos y medios. En este punto cabe destacar que se trata de una fortaleza tangible, por tratarse de la última **tecnología** en bienes de equipo, e intangible en el sentido del conocimiento y cultura del equipo a usar en formación. Incluyo en esta fortaleza la súper plataforma digital que tendré en Internet, se tratará de un de los recursos tangibles más valiosos, así como intangiblemente, proveyendo a la empresa una reputación envidiable.

## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

### EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

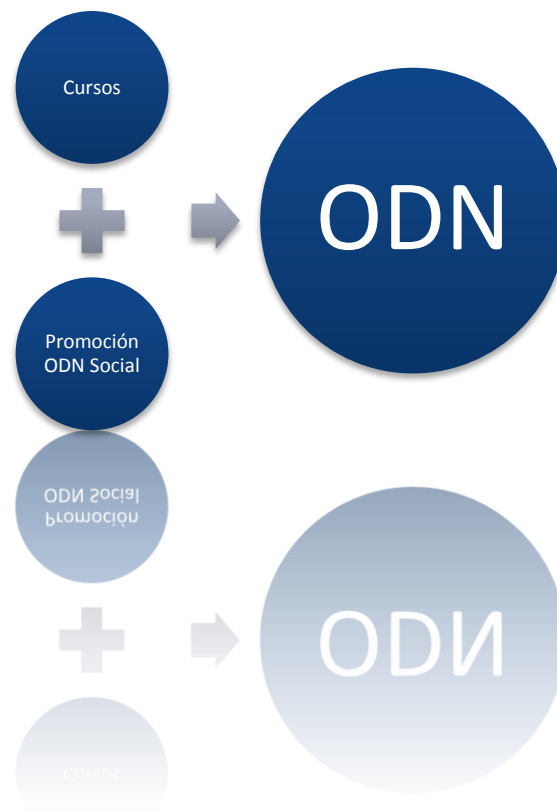
- Internet como medio de divulgación del conocimiento, siendo éste uno de los puntos clave de ODN Formación, aportando al cliente el **servicio** vitalicio al conocimiento recogido por ODN Formación.
- **Productivamente** hablando, ODN Formación es capaz de adaptarse con flexibilidad a cada instalación en cada caso particular, nuestro producto no es estándar, ofrecemos la posibilidad de una formación cien por cien personalizada y diferenciada en CALIDAD.

Atendiendo a los *eslabones* propuestos por Abancéns y Rus, no sólo atiando a mis fortalezas, además he de crear sinergias entre las mismas potenciando el efecto global que tendrían por separado.

Es fundamental, hacer crecer la cuota de notoriedad de ODN Formación, para ello se hará uso de internet. La plataforma de ODN en internet, ODN Social, estará súper desarrollada con respecto a la competencia y será de obligatorio cumplimiento el venderla bien en los cursos impartidos, hacerla crecer con campañas de marketing específicas a este uso y proveyéndola de utilidades que complementarán los beneficios de clientes por un periodo vitalicio. El objetivo en este sentido es crear una comunidad de profesionales global.

## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA



En el macroentorno es donde hay que identificar las Amenazas y Oportunidades que considero para mi negocio:

### Amenazas

- Sector maduro.
- Socialmente en España el cliente individual, según expertos sociólogos, no es proactivo en su formación.

### Oportunidades

- Económicamente España, no puede permitirse esta estructura, el tejido industrial debe crecer.
- A nivel de formación, el gobierno es consciente que debe acometer reformas.
- La sociedad necesita formación técnica para afrontar los cambios estructurales que debe acometer el país.
- Internet como canal de distribución de conocimiento cada vez es más utilizado.
- Está demostrada la correlación positiva entre el aumento del desempleo con los negocios de formación.

En mi caso particular voy a diferenciar como competidores actuales entre SIEMENS y el resto de empresas particulares que se dedican a impartir formación, el motivo es por las diferentes estrategias que voy a seguir en cuanto al marketing.



#### SIEMENS

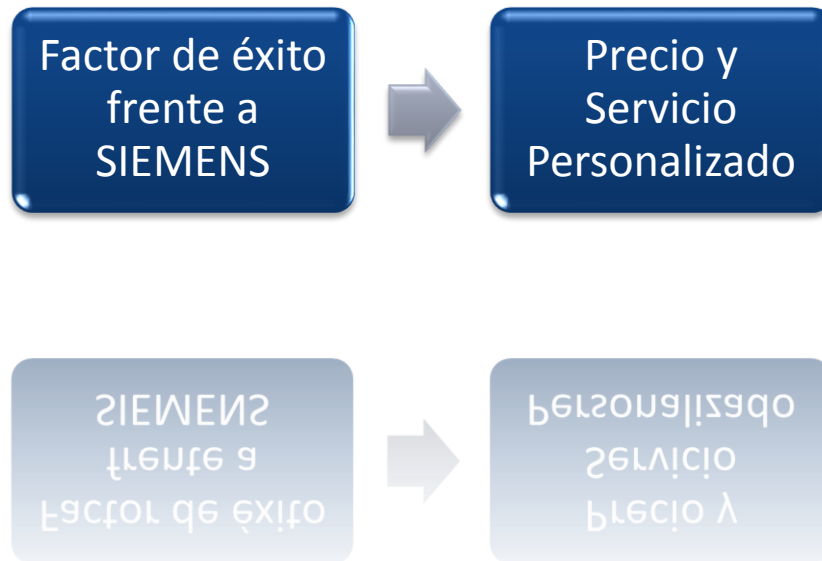
Dentro de la multinacional alemana SITRAIN es el grupo que se ocupa de dar formación de su catálogo de producto industrial. Recientemente el grupo recibió un premio por parte de la organización alemana que valoraba el amplio margen de beneficio que manejaba. Esto es debido al alto precio de los cursos que ofrece.

En su página web podemos descargar gratuitamente su catálogo de cursos y comprobar cómo el precio de los cursos varía en función de la temática y duración de los mismos siendo fijo e inamovible para clientes particulares. Su política de precios a la hora de afrontar una negociación con empresas parece ser variable. Suelen ser cursos semanales de siete horas diarias, en total unas 35 horas semanales.

Su política de marketing no es proactiva, limitándose a anuncios en la revista de “Automática e Instrumentación”.

Su reacción ante la competencia es pasiva ya que SIEMENS hace negocio con la venta de su producto y los servicios de ingeniería,

siendo el grupo de formación un satélite con más peso estratégico en el negocio que táctico en lo que se refiere a la producción.



SIEMENS es usado en más de la mitad de la industria instalada en España, con gran crecimiento y en constante evolución, por lo tanto los usuarios finales han de recibir formación continua.

#### Otros

Como competidores más característicos cabe señalar SEAS, MasterD, Ikertia y otras academias.

Existe un conjunto heterogéneo de academias y centros de formación que se ocupan de formación técnica en equipamiento industrial.

En general la estrategia ante este tipo de competidores es la calidad de los cursos basada en la experiencia en campo como capacidad esencial.



### OBJETIVOS COMERCIALES

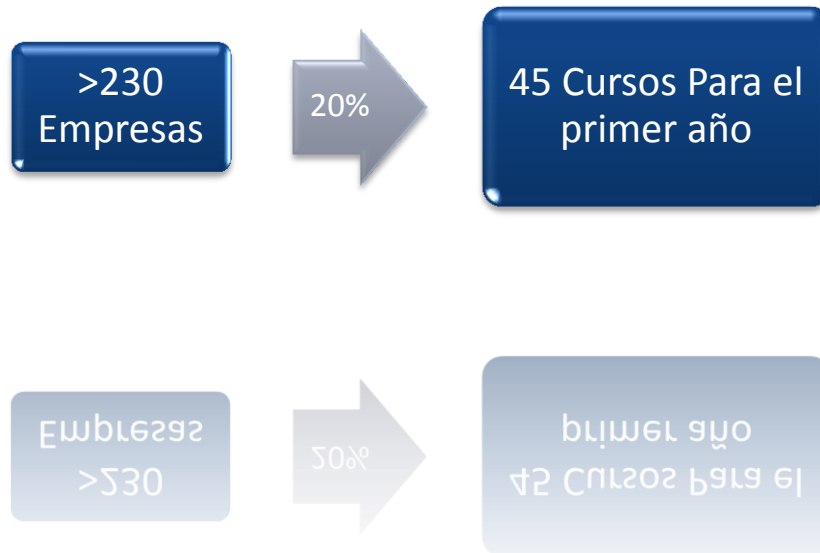
Dentro de este apartado y a la espera de los cálculos financieros cabe preguntarse ¿qué es más importante de cara a cumplir un objetivo comercial?, ¿**vender o fidelizar**?; para una empresa de reciente creación como ODN, que a largo plazo quiere adquirir funciones de ingeniería así como presentarse como empresa suministradora de servicios de mantenimiento seguramente sea más importante centrarse en la fidelización de los clientes basada en un primer servicio de calidad a buen precio.

En la misma línea que el punto anterior cabe destacar el concepto de **objetivos de comunicación**. Según el portal de marketing [www.marketingdirecto.com](http://www.marketingdirecto.com) la definición del término es la siguiente: El objetivo básico de la comunicación publicitaria consiste en crear una actitud favorable respecto al producto y actuar sobre el comportamiento de los consumidores para incitarlos a comprar el bien o servicio ofrecido. Con frecuencia, se identifica este objetivo publicitario con el aumento de ventas. Es innegable que la publicidad tiende a favorecer las ventas de cualquier empresa, pero no es la única variable de comunicación, ni de marketing, que influye sobre ellas. Por tanto, no es conveniente fijar los objetivos publicitarios en términos de ventas, pues los resultados serían difícilmente evaluables, aunque sí es preciso que sean coherentes con el resto de objetivos de comunicación y con los objetivos de marketing de la empresa. ([www.marketingdirecto.com](http://www.marketingdirecto.com), 2011)

En ODN nos marcamos como objetivo comercial dar a conocer en un plazo no superior a dos meses la existencia de ODN Formación entre las empresas que gracias a mi experiencia he podido visitar.

Sólo basándonos en este objetivo, se puede prever que aproximadamente un 20% de las empresas adquirirán nuestros servicios en el transcurso del año. Esto traducido a cifras es:





A esto habría que sumar el número de cursos que saldrían durante el primer año gracias a la campaña de marketing dirigida al resto de posibles clientes que forman el mercado real y potencial ya estudiado. En este punto al igual que el anterior, se hace necesaria una estimación, que a falta del estudio de los diferentes escenarios optimistas, pesimistas y medios puede rondar para el primer año otro curso mensual.

$45 + 12 \approx 55$   
Cursos Para el  
primer año

primer año  
Cursos Para el  
 $42 + 12 \approx 55$

Por lo que concluyo:

En los años venideros el número de cursos debería sólo aumentar gradualmente hasta llegar a un tope estimado de facturación anual, propuesto estratégicamente en el que se daría paso a la formación de las otras dos divisiones de ODN. Es en ese punto en el que gracias a la fidelización conseguida en nuestros clientes pondré en marcha ODN Ingeniería y ODN Mantenimiento.

En este caso no he querido entrar en detalle con respecto al resto de productos, ya sean cursos online o multimedia, ya que al tratarse de un tema estrechamente relacionado con ODN Social y su evolución puede suponer gracias al potencial intrínseco de internet un *boom* imparable de ODN como grupo, pero por el mismo motivo resulta difícil hacer una estimación razonable.

## PLAN DE MARKETING

En palabras de Peter Drucker se puede afirmar que el propósito del marketing es comprender tan bien al consumidor que el producto (una vez desarrollado a partir del conocimiento) se venda prácticamente solo.

La función de marketing se caracteriza por ser un proceso sistemático de análisis, planificación, ejecución y control.

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos debemos disponer.

### *Características*

- En todo momento operamos con la vista puesta sobre un mapa en la que se nos refleja la situación actual.
- Es útil para el control de la gestión.
- Vincula a los diferentes equipos de trabajos incorporados a la consecución de los objetivos.
- Permite obtener y administrar eficientemente los recursos para la realización del plan.
- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos.
- Nos informa correctamente de nuestro posicionamiento y de la competencia.

## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

- El futuro deja de ser un interrogante de grandes dimensiones y grave riesgo.
- Se pueden controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos marcados.
- Facilita el avance progresivo hacia la consecución de los objetivos.

### *Atributos:*

- Es un documento escrito.
- Detalla todas las variables específicas de marketing.
- Está dirigido a la consecución de los objetivos.
- Suelen ser realizadas a corto plazo: un año.
- Debe ser sencillo y fácil de entender.
- Debe ser práctico y realista en cuanto a las metas y formas de lograrlas.
- Debe ser flexible, con gran facilidad de adaptación a los cambios.
- Las estrategias deben ser coherentes.
- El presupuesto económico debe ser real.

En la escuela de negocios ESADE interpretan el Marketing como la gestión responsable de intercambios y relaciones.

El marketing es una **función** que desarrollan las organizaciones con el propósito de crear y proporcionar valor mediante procesos de intercambio y de relación beneficiosos para todas las partes.

Esta función se realiza con el propósito declarado de <crear y distribuir valor> y de acuerdo con unos principios o reglas de actuación que se ha ido adaptando en el tiempo, ajustándose a los cambios en la sociedad y los mercados. Por esto, las **actividades de marketing** centradas en la gestión de intercambios y relaciones (en inglés, *marketing management*) y la **filosofía marketing** se contemplan como una forma de entender la función marketing según los principios que se enuncian a continuación:

- Las necesidades y deseos del mercado determinan la orientación del negocio. Este principio se desarrolla en la **orientación al mercado** de toda la organización.
- La distribución de valor mediante procesos de intercambio debe ser equilibrada para satisfacer a todas las partes

(**Stakeholders**<sup>16</sup>) contribuyendo a que alcancen sus objetivos (de satisfacción de necesidades o deseos para los clientes, de crecimiento, rentabilidad, u otros, para los ofertantes).

Estos principios se han adaptado en el tiempo incorporando los siguientes elementos:

- **Responsabilidad social.** La satisfacción de las necesidades y deseos del mercado no puede hacerse a costa de la sociedad en su conjunto, o del <no mercado> actual, es decir, en perjuicio de aquellos que no tiene acceso a los productos, bienes y servicios que pueden intercambiarse en el mercado; tampoco hipotecando el futuro con una gestión irresponsable de los recursos y del deterioro del medioambiente.

Con esta perspectiva se están desarrollando enfoques del marketing social centrados en las prácticas de las empresas, y también de consumo responsable, estudiando las consecuencias del consumo en la sociedad.

- **Gestión de relaciones.** La gestión de procesos de intercambio puede, y en muchos casos debe, ir acompañada de la gestión de relaciones a largo plazo para garantizar la creación de valor de forma eficaz y continuada.

En definitiva, la gestión marketing no puede disociarse de unos fundamentos (o filosofía de marketing) que han guiado el desarrollo de esta disciplina desde sus inicios en el pasado siglo hasta la actualidad. Aquí se mencionan las principales características definitorias de lo que se entiende hoy en día por marketing:

- Identificación, anticipación y satisfacción de necesidades
- Gestión responsable de procesos de intercambio y de relaciones
- Búsqueda del beneficio mutuo de las partes (creación y distribución de valor)

Los mejores gestores del marketing comparten la habilidad de analizar, comprender e interpretar su entorno mejor que sus competidores, saben **capturar la esencia del mercado y**

<sup>16</sup>Grupo de interés que participan directa o indirectamente en los procesos de intercambio

**transformarla en la oportunidad de negocio.** Por el contrario, otros parecen remar a contracorriente, en la incapacidad de interpretar datos y estudios.

Por otro lado, la habilidad de capturar la esencia del mercado no es fruto de la inspiración, o no es fruto únicamente de la inspiración. Se necesita un trabajo sistemático para conseguir el resultado final. La función de marketing se caracteriza por ser un proceso sistemático de análisis, planificación, ejecución y control.

Orientar recursos, tecnología, conocimientos, cultura y sistemas de una organización para crear valor de forma continuada puede parecer una tarea fácil, esencialmente intuitiva, pero se necesita mucho rigor y objetividad para realizarla.

Tener contacto con la realidad, entender el mundo que te rodea, es decir, la orientación al mercado **significa conocer y comprender las tendencias** de vida de los ciudadanos aceptando la complejidad, el dinamismo y las contradicciones del mercado; significa también transformar este conocimiento en actuaciones adecuadas a la situación, al <momento> de cada mercado, **anticipándose** a la competencia.

### *Orientación al mercado*

La orientación al mercado es el resultado lógico en la evaluación de prioridades en la gestión de las empresas. En efecto, en el siglo XX aparecen, en bastantes países, clases medias con un poder de compra y una demanda de productos que la oferta difícilmente alcanzaba a cubrir. En este escenario se priorizaba la producción para nivelar la oferta y la demanda. Los productos se estandarizan y se promueve la producción en masa de productos escasamente diferenciados. Fue la época caracterizada por el famoso Ford T, que fabricó todos los vehículos iguales, de color negro, pero a precio asequible.

En el último cuarto de siglo se saturó la demanda (en términos generales y en un entorno geográfico específico), lo que dio lugar a nuevas prioridades. La orientación a las ventas sustituyó a la etapa anterior, y fue rápidamente reemplazada por la orientación al mercado, en el que las necesidades y deseos < determinan > los planes empresariales.

Como filosofía de gestión, la orientación al mercado se convirtió a partir de entonces en el objetivo de toda la organización, y esto implica una orientación a la satisfacción de necesidades, pero también, de forma integrada, una orientación no solo hacia el cliente final, sino al cliente intermediario, además de obsesión por el conocimiento de la competencia y el entorno general del negocio y sus mercados.

En definitiva, la orientación al mercado implica la aplicación del concepto de marketing, junto a la coordinación de funciones, la perspectiva a largo plazo y el objetivo de beneficio.

La orientación al mercado permite alcanzar objetivos de crecimiento y rentabilidad superiores, puesto que la empresa aplica eficazmente sus recursos a la creación de valor y a su distribución equitativa entre accionistas, empleados y clientes. El proyecto PIMS (*Profit impact of market strategy*<sup>17</sup>), impulsado por el instituto que da lugar a estas siglas, documentó la relación entre orientación al mercado y rendimientos superiores, avalando la relevancia de este enfoque.

### *Marketing: ámbitos de aplicación*

Para designar de forma amplia a los actores que participan en procesos de marketing se utilizan tanto los términos <cliente>, <consumidor>, o <ciudadano>, <organización> o <empresa>, como el de *stakeholders*, en función de los distintos ámbitos en los que se aplica.

Philip Kotler y Kevin Kelle (2006) mencionan diez ámbitos fundamentales de aplicación del marketing: productos, servicios, eventos, experiencias (citan una escalada al Everest), personas, lugares, derechos de propiedad, organizaciones, información e ideas.

Simplificando, hay que distinguir entre mercados de consumo (de productos o servicios), mercados de empresa a empresa (industriales y de servicios) y mercados de organizaciones sin ánimo de lucro. Los acrónimos del inglés B2C y B2B están muy extendidos, así como el término *Nonprofit* para referirse a instituciones y organismos públicos o privados orientados a causas o ideas sociales.

---

<sup>17</sup> Véase en [www.pimsonline.com](http://www.pimsonline.com)

### *Tendencias en marketing*

Este siglo se está caracterizando por cambios sociales, tecnológicos, políticos y de todo tipo de obviamente afectan a los mercados, al consumo y a las empresas y organizaciones, así como a la forma de gestionar el marketing.

Sin excluir otros factores de gran relevancia, cabe resaltar, como tendencia muy significativa, el incremento exponencial al acceso a la información disponible que tienen los ciudadanos.

También hay que hacer referencia al contraste existente entre unos ciudadanos cuyas necesidades primarias están saturadas y la pobreza de otros que conviven en un mismo espacio globalmente comunicado.

Para los primeros, el discurso de las necesidades parece desbordado. Son coleccionistas de experiencias en las que combinan marcas y productos para definir su estilo de vida: <mi coche, los restaurantes que frecuento, mi ropa, los libros que leo...>. Este consumidor del siglo XXI <decora su vida > con marcas y productos para crear su espacio de consumo, proyectar valores, construir su identidad, mimetizarse en su tribu, afirmar su individualismo, proyectar sus ambiciones y habitualmente, una mezcla de todo lo anterior. El marketing de la experiencia y las relaciones se han desarrollado para dar respuesta a esta tendencia.

Por su parte, el marketing social, del que es exponente de referencia el profesor Alan Andreasen, se han convertido en un disciplina distintiva que aplica los principio y técnicas de marketing a impulsar comportamientos que benefician a la sociedad en su conjunto, equilibrando el beneficio personal con el colectivo en un discurso integrador que pretende superar la *liaison* marketing igual a consumismo.

En una *workshop* interna del departamento de dirección de marketing de ESADE se identificaban veintidós tendencias de cambio en marketing.

1. De la orientación al producto a la orientación al cliente. La práctica del marketing tiene mucho de despotismo ilustrado. <Todo para el cliente (producto), sin el cliente.> La tendencia es a buscar la colaboración participativa del



cliente en un esquema de relaciones proveedor-cliente, es decir, transitar de...

2. ... un marketing de intercambios a un marketing de relaciones.
3. De una diferenciación por producto (ahora en muchos casos una *comodity*) a una diferenciación por servicios.
4. De la visión funcional del marketing y su ubicación en un departamento de la empresa a una visión transversal de la función marketing entendida como compromiso de toda la organización, aceptando la < orientación del mercado > como valor central en la cultura de la empresa.
5. De la divulgación de la identidad de marca mediante la publicidad a la comprensión de que la imagen de marca es el resultado de las interacciones en el mercado
6. De la adquisición a la retención de clientes.
7. De métricas sobre satisfacción de clientes a métricas de satisfacción del valor del cliente a largo plazo.
8. De lanzar promesas y crear expectativas a cumplir promesas.
9. Del cliente como objetivo, *target*, o diana al cliente como socio y coproductor.
10. De la empresa como unidad de planificación en marketing a la consideración de toda la red de valor, incluyendo proveedores, distribuidores, prescriptores, etc.
11. De la publicidad en medios masivos, a la utilización de múltiples medios interrelacionados, incluidos los medios masivos in soporte internet.
12. De entender el rol de la distribución como facilitadora del acceso del producto o servicio al consumidor a considerar su potencial en la creación o destrucción de valor.
13. Del consumidor esponja, objeto a seducir, al consumidor con criterio orientado al valor.
14. De la percepción del cliente como individuo, a la visión del cliente conectado a su red social, en internet o en los bancos del pueblo en los que se encuentran los jubilados.
15. De un acceso parcelado e incompleto a la información, a la transparencia global.
16. De métricas financieras a métricas específicamente de marketing.
17. De managers de marketing con intuición y capacidad de persuasión a managers con rigor y creatividad.

18. De una opinión pública dominada por los líderes de opinión, a una sociedad en la que la recomendación próxima y creíble gana peso.
19. Del estudio de los clientes a partir de sus variables socio demográficas (edad, sexo, etc.), a la consideración de las variables psicográficas como determinantes de sus comportamientos de compra y consumo.
20. De los precios fijos para un producto a los precios dinámicos en función de variables coyunturales.
21. De la visión del mercado como homogéneo, al énfasis en las particularidades de cada grupo de clientes, llegando a la personalización.
22. De las necesidades de innovación... a la necesidad de invocación. En expresión de un < mantra > empresarial: *only change creates security*. Si el mundo cambia, y realmente cambia, la seguridad está en evolucionar y adaptarse al cambio.

El marketing incluye distintos puntos a tratar, una visión ordenada de las herramientas que se encuentran disponibles en la teoría del marketing son el compendio de las 4 P's (Producto, Precio Promoción y Emplazamiento o *Place*), o como algunos autores empiezan a señalar 6 P's (incluye Proceso y Persona). La empresa utilizará estas herramientas para alcanzar los objetivos establecidos.

### Producto

ODN ofrece formación técnica del equipamiento SIEMENS a todos los niveles, desde el más iniciado hasta los ingenieros de empresas integradoras.

Para los clientes particulares se ofrecen **cursos de catálogo estándar**, con unos contenidos definidos por las propias empresas.

Para las empresas se ofertarán tanto **cursos estándar de catálogo** como **especiales**, totalmente adaptados a sus instalaciones.

Para la administración pública se usará el **catálogo de cursos estándar** pero teniendo en cuenta las especificaciones de los concursos a los que se licite, haciendo las modificaciones pertinentes.

De forma más explícita se describen los cursos en el catálogo adjunto a este documento.

En cuanto al e-Learning y e-Training, se trata de cursos online de corta duración y bajo coste. Sesiones de 4 a 6 horas por precios a convenir en catálogo sobre una media de 50€. Los clientes particulares serán los principales asistentes a este tipo de cursos.

### Precio

En este apartado hay que apoyarse en alguna de las técnicas conocidas y expuestas a continuación:

#### *Fijación de precios basada en el costo*

- Fijación de precios de costo más margen: es uno de los métodos más simples, consiste en sumar un sobreprecio estándar al costo del producto.
- Fijación de precios por utilidades meta: consiste en fijar un precio con el fin de obtener cierta utilidad que es establecida como meta u objetivo.
- En este caso particular, al tratarse de un servicio es fácil perder la perspectiva del valor y no adoptar un precio correcto.

#### *Fijación de precios basada en el valor*

- Esta estrategia basa su precio en la percepción que los clientes tienen sobre el producto y no en el costo del mismo. Esto implica que la compañía no puede diseñar un producto y un programa de marketing y luego establecer el precio, sino que el precio se considere junto con las otras variables de la mezcla de marketing antes de establecer el programa de marketing.
- Los consumidores basan sus juicios acerca del valor de un producto en los productos que los diferentes competidores cobran por productos similares

#### *Fijación de precios de tasa vigente*

- Consiste en fijar el precio siguiendo los valores actuales de los demás competidores, sin basarse en los costos o en la demanda. Es una estrategia popular cuando la elasticidad de la demanda es difícil de medir.
- **Este será el medio para llegar hasta la adecuación del precio. Siendo la idea principal ofertar un curso similar al de SIEMENS por un precio un 30% menor. El precio de los cursos se puede ver con más detalle en el catálogo de cursos.**

**Para el caso de las empresas que soliciten un curso especial se facturará una media de 14.000€.**

*Fijación de precios por licitación sellada.*

- Se utiliza cuando las compañías licitan para obtener contratos, y basan sus precios en el precio que se cree establecerán sus competidores a la licitación.

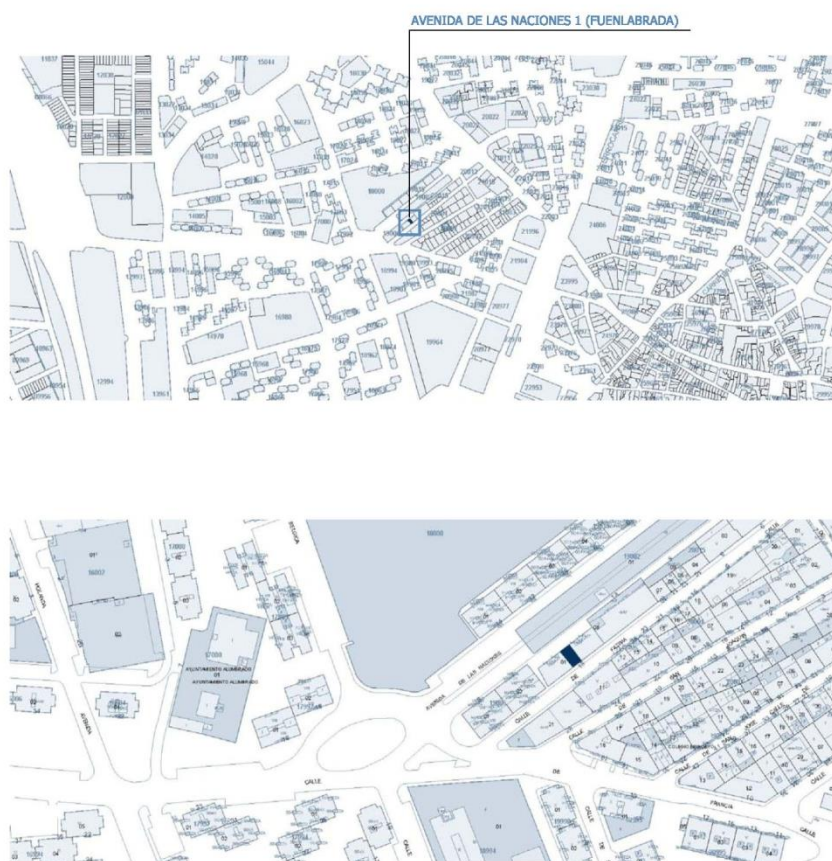
### Emplazamiento

Se trata de una elección muy importante que varía enormemente dependiendo del tipo de actividad a desarrollar, las características y dimensión del mercado al que se dirige la empresa. Un error en esta decisión puede perjudicar considerablemente el desarrollo de la empresa.

Como ya introduje en el estudio de mercado el emplazamiento elegido se encuentra en la zona sur de Madrid. Para la primera fase de formación, no es necesario tener una gran superficie. El local debe estar provisto de dos salas de reuniones destinadas a la formación, un almacén para guardar los equipos y despachos. El precio medio del metro cuadrado de la zona ronda los 8,5€. Por la características buscadas el local está en la media del precio de la zona, haciendo un total mensual de 1.500 €.

Para ilustrar de un modo más exacto este punto de emplazamiento, se dispone de la siguiente documentación:

- Emplazamiento del local
- Planta baja del local
- Planta 1ª del local
- Sección transversal del local
- Alzado avenida de las Naciones



**EMPLAZAMIENTO DEL LOCAL**  
 AVENIDA DE LAS NACIONES 1 (FUENLABRADA)

**Ilustración 13. Localización ODN Formación**



## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

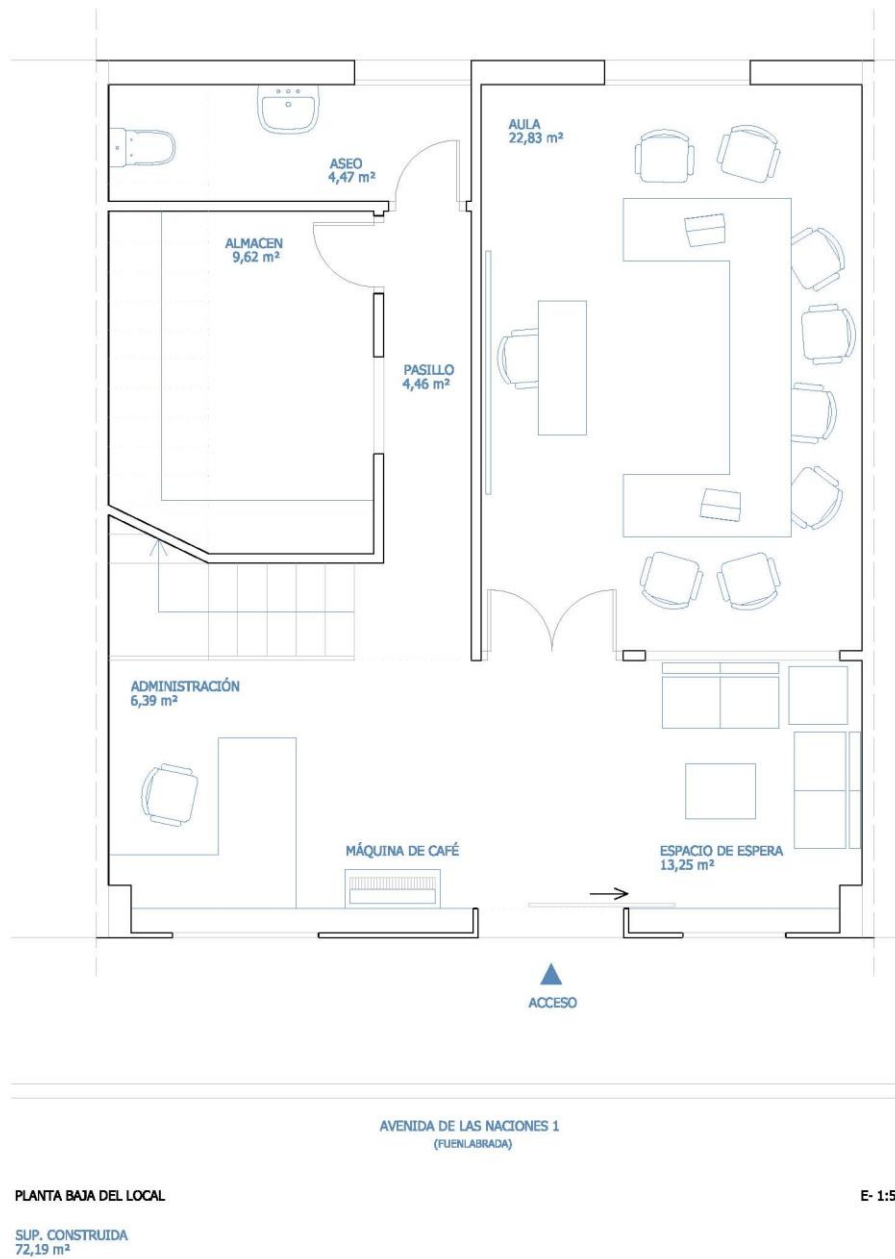


Ilustración 14. Planta baja del local

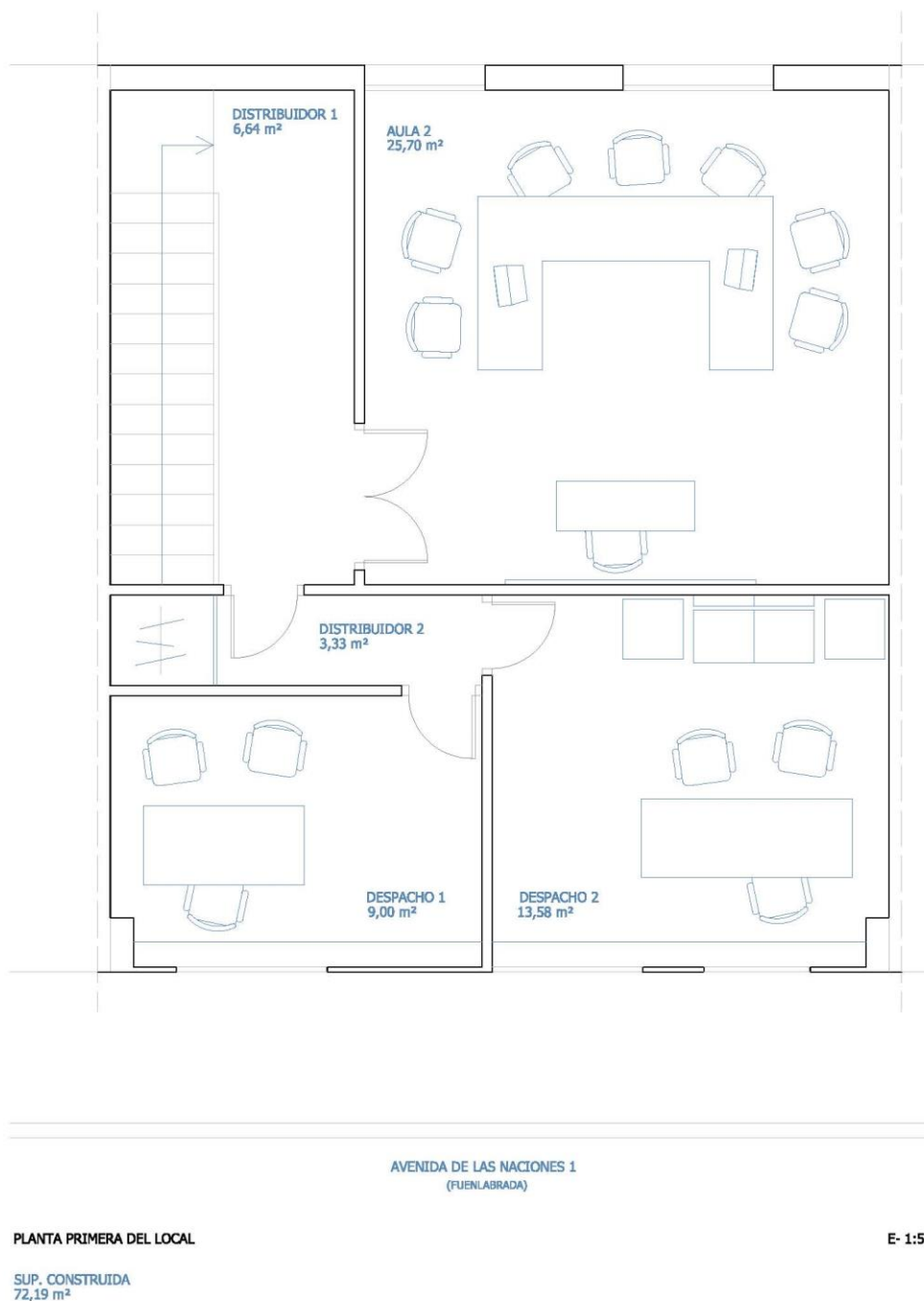


Ilustración 15. Planta primera del local



## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

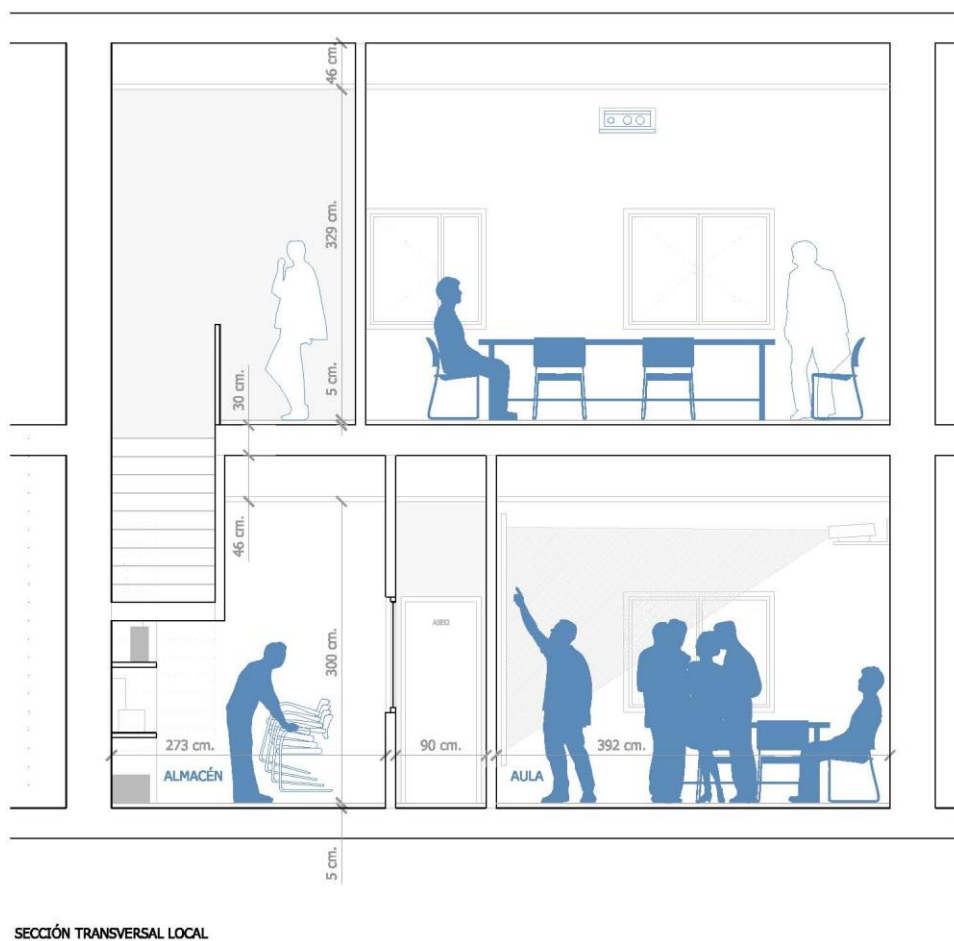


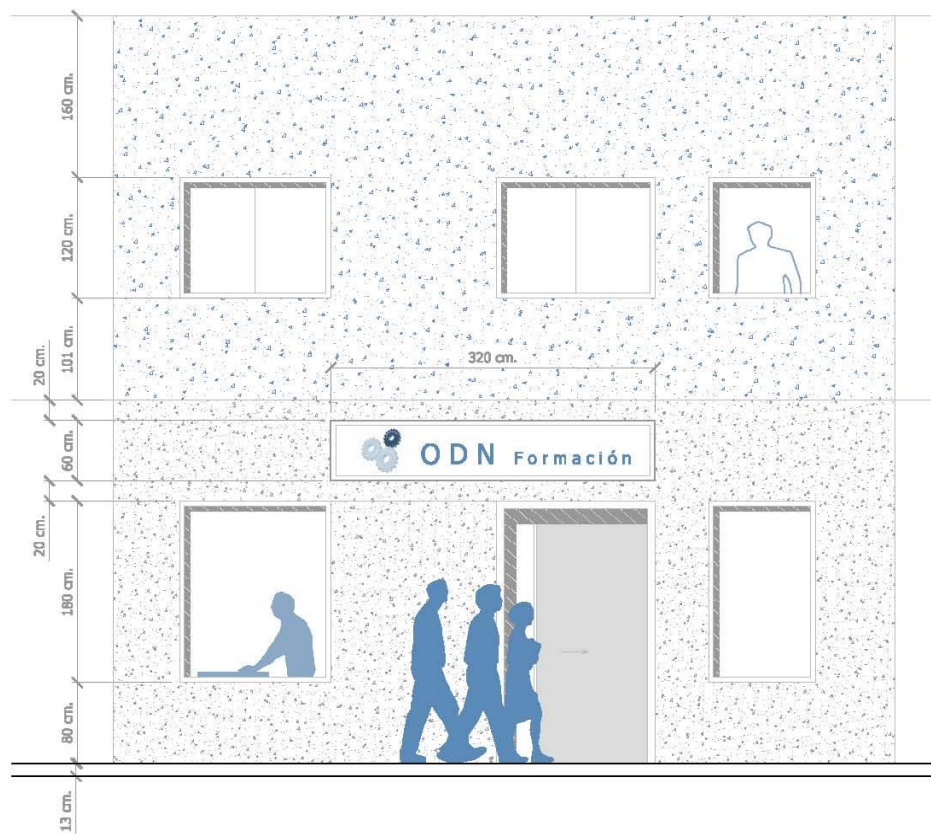
Ilustración 16. Sección transversal del local





# PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA



ALZADO AVENIDA DE LAS NACIONES 1

E- 1:50

Ilustración 17. Alzado avenida de las Naciones

### Promoción

Penetración en el mercado, es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos de ODN.

La promoción incumbe:

#### *Promoción de Ventas*

Los objetivos son asociados generalmente con resultados (venta) de corto plazo, y no con resultados permanentes (largos). En la promoción de ventas se dan entre otros los siguientes objetivos:

- Aumentar las ventas en el corto plazo
- Ayudar a aumentar la participación del mercado en el largo plazo
- Lograr la prueba de un producto nuevo
- Romper la lealtad de clientes de la competencia
- Animar el aumento de servicios adquiridos por el cliente
- Romper estacionalidades
- Colaborar a la **fidelización**
- Lograr mayor apoyo del equipo de ventas para futuras campañas

#### *Herramientas de la promoción de ventas*

Existen numerosas herramientas utilizadas en la promoción de ventas, entre otras:

**Cupones:** Vales certificados que pueden ser utilizados para pagar parte del precio del producto o servicio

**Reembolsos:** oferta de devolución de parte del dinero pagado por el producto o servicio. Generalmente en la siguiente compra

**Premios:** Bienes gratuitos o a precio reducido que se agregan al producto o servicio base

**Regalos publicitarios:** Artículos útiles con la marca o logo del anunciante que se entregan gratuitamente a sus clientes, prospectos o público en general

**Premios a la fidelidad:** Premio en dinero, especie o condiciones por el uso habitual de los productos o servicios de una compañía

**Promoción en el lugar de ventas:** Exposiciones y demostraciones en el punto de venta

**Descuentos:** Reducción del precio de un producto o servicio, válido por un tiempo

**Eventos:** Ferias y Convenciones para promocionar y mostrar productos y servicios

#### *Fuerza de ventas o Venta personal*

La **fuerza de ventas** es todo aquel sistema de información usado en marketing y en administración que automatiza algunas funciones de ventas. Se denomina sistema CRM (*Customer Relationship Management*). Son las armas con que se cuenta para llegar a los clientes potenciales.

#### *Publicidad*

La **publicidad** es una técnica de comunicación comercial que intenta informar al público sobre un producto o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción de consumo. En términos generales puede agruparse en *above the line* y *below the line* según el tipo de soportes que utilice para llegar a su público objetivo.

Aunque no existe una clasificación globalmente aceptada, por ATL (Above The Line) se entiende todo lo que va en medios de comunicación masivos: televisión, radio, cine, revistas, prensa, exterior e Internet, mientras que BTL (Below The Line) agrupa acciones de mercadotecnia directa, relaciones públicas, patrocinio, promociones, punto de venta, *product placement*, etc.

Muy interesante en este sentido y en la línea de ODN Social, la publicidad en las comunidades sociales *Facebook*, *Twitter* y *LinkedIn*. En este sentido se hablaría también en el punto que concierne al emplazamiento, emplazamiento virtual.

#### *Relaciones Públicas*

El arte de vincular comunicacionalmente una empresa con todos sus públicos sean estos internos, intermedios o externos, adecuando el mensaje para cada uno de ellos en conjunto a propósitos previamente establecidos logrando una retroalimentación positiva de parte de ellos.

Se llama **relaciones públicas (RR.PP.)** a la disciplina encargada de gestionar la comunicación entre una organización y un mapa de públicos clave para construir, administrar y mantener su imagen positiva. Es una disciplina planificada y deliberada que se lleva a

cabo de modo estratégico. Tiene la característica de ser una forma de comunicación bidireccional, puesto que no sólo se dirige a su público (tanto interno como externo) sino que también lo escucha y atiende sus necesidades, favoreciendo así la mutua comprensión, y permitiendo que se use como una potente ventaja competitiva a la hora de pretender un posicionamiento. Esta disciplina se vale de la publicidad, la información y la promoción no pagada para realizar su cometido.

### “Nuevas tendencias en marketing hablan de persona no de cliente”

#### *Comunicación interactiva o Marketing directo*

El **marketing directo** es un sistema interactivo que utiliza uno o más medios de comunicación para obtener una respuesta medible en un público objetivo.

La forma más común de marketing directo es el mailing por el que los responsables de marketing envían sus mensajes a los consumidores de una determinada área, generalmente, extraídos de una base de datos. Una variedad del mailing lo constituiría el buzoneo que consiste en la introducción de folletos y otros elementos publicitarios directamente en los buzones de los edificios. El segundo método más común de marketing directo es el telemarketing por el que las compañías llaman a números de teléfono que han sido previamente seleccionados o bien al azar. También es posible realizar envíos de marketing directo a través de Internet -e-mailings-. Por último, existe un cuarto método que consistiría en el envío masivo de faxes, si bien es menos común.

El marketing directo difiere de los métodos habituales de publicidad en que no utiliza un medio de comunicación intermedio o se expone en público, como por ejemplo, en el punto de venta. Por el contrario, se envía directamente al consumidor. Algunas de las ventajas que se predicen del marketing directo son:

- Es un método rápido y económico de llegar al consumidor.
- Teóricamente, se dirige directamente a los potenciales clientes de un producto o servicio por lo que su efectividad es mayor que otros medios masivos.

La mayor parte del marketing directo es realizado por compañías cuya única función es diseñar y ejecutar este tipo de publicidad.

Generalmente, utilizan bases de datos de consumidores y muy a menudo manejan criterios muy sofisticados para incluirlos o eliminarlos de sus listas de marketing.

#### *Web*

Gracias a la web [www.nic.es](http://www.nic.es) podemos si están o no disponibles dominios “.es” para cada nombre. Para el caso de [www.odnformación.es](http://www.odnformación.es) no habría ninguna coincidencia. Las tarifas que me presentan son las siguientes:

Nombres de dominio que se asignan de forma automática

Indicativo	Asignación*	Renovación*
.es	32,00 €	32,00 €
.com.es	13,50 €	13,50 €
.nom.es	13,50 €	13,50 €
.org.es	13,50 €	13,50 €

Nombres de dominio que requieren verificación previa

Indicativo	Asignación*	Renovación*
.edu.es	35,00 €	35,00 €
.gob.es	35,00 €	35,00 €

(\* IVA incluido)

#### *Facebook<sup>18</sup>*

Dada la pendiente de crecimiento de esta red social, se hace imprescindible formar parte de ella a la hora de promocionar el producto formativo. El público objetivo de ODN Formación es inherentemente tecnológico por lo que todo el potencial de las redes sociales virtuales ha de ser aprovechado.

---

<sup>18</sup> Facebook es un sitio web de redes sociales creado por Mark Zuckerberg y fundado por Eduardo Saverin, Chris Hughes, Dustin Moskovitz y Mark Zuckerberg. Originalmente era un sitio para estudiantes de la Universidad Harvard, pero actualmente está abierto a cualquier persona que tenga una cuenta de correo electrónico. Los usuarios pueden participar en una o más redes sociales, en relación con su situación académica, su lugar de trabajo o región geográfica.

Facebook ofrece multitud de respuestas a empresas para promocionarse. Incluye la posibilidad de enlazar la página web creada con ellos. Así como compartir sus bases de datos de usuarios para registrarse posteriormente en mi empresa.

Existen dos opciones de pago, pago por impresiones o CPM y pago por clics CPC. La diferencia entre CPC y CPM es que en el primero sólo pagas cuando hacen clic en tu anuncio y en el segundo pagas cuando aparece tu anuncio, aunque no hagan clic.

Como tarifas Facebook me ofrece el siguiente presupuesto:

### CPC

**Precio**

☐ Pago por impresiones (CPM)

☒ Pago por clics (CPC)

**Puja máxima en EUR** ¿Cuánto quieres pagar por cada clic? (El mínimo es 0,01 EUR.) [?]

0,26 Puja recomendada 0,20 - 0,34 EUR

Nota: las pujas, presupuestos y otros importes no incluyen impuestos.  
Usar puja sugerida (modo simple)

[Revisar el anuncio](#) [¿Tienes dudas sobre la creación de anuncios?](#)

### CPM

**Precio**

☒ Pago por impresiones (CPM)

☐ Pago por clics (CPC)

**Puja máxima en USD** ¿Cuánto estás dispuesto a pagar por 1.000 impresiones? (El mínimo es 0,02 USD) [?]

0,15 Puja recomendada 0,12 - 0,20 USD

Nota: las pujas, presupuestos y otros importes no incluyen impuestos.  
Usar puja sugerida (modo simple)

La tarifa de activación para CPM es única. El CPC tiene una tarifa por cada clic que hagan en mi anuncio.

Para ambos CPC y CPM puedes establecer el presupuesto diario que quieras para cada uno de ellos. Por ejemplo si tu CPC es de \$0.01 y tu presupuesto diario es de \$1.00 tu anuncio aparecerá 100 veces y no más porque se acabó tu presupuesto.

Para prepago hay un mínimo por 1000 impresiones. Pero de ti depende la frecuencia. Puedes pagar \$10.00 y hacer que ese presupuesto te dure todo el mes o una semana, pero cuando se acabe tu saldo dejarán de publicarse tus anuncios hasta que hagas un nuevo depósito.

Existe un problema inherente al método CPC, y es que si mi competencia quiere puede pasarse una hora haciendo clic en mi anuncio, hasta que se acabe mi presupuesto pactado con Facebook. Por esa razón es mejor hacer tu presupuesto diario, aunque

tampoco solucionaría mi problema. Consultando con el servicio técnico de Facebook me aseguran que tienen herramientas informáticas que controlan estas prácticas malintencionadas pero que no pueden desvelar su funcionamiento. **Me decanto por el presupuesto CPM, teniendo un límite de 20€/día.**

### *Twitter<sup>19</sup>*

Del mismo modo que con la red social Facebook, twitter ofrece una serie de posibilidades de negocio que siempre se han de explotar habida cuenta de la baja inversión en inmovilizado y el alto potencial de beneficio que ofrecen.

Según fuentes propias de Twitter alrededor de 5.000 personas crean su perfil en esta red social a diario, por lo que ofrece una oportunidad excelente para la promoción del negocio, del mismo modo también me gustaría analizar las diferentes maneras y vías para hacer negocio en Twitter:

#### 1. ADF.LY



Este reductor de links, además de ayudarte a comprimir tus enlaces, permitiendo que los envíes dentro de los 140 caracteres del microblogging, convirtiéndolo en un código; te pone a ganar dinero. Tus seguidores al hacer click en el link, te harán ganar dinero, pues antes de ver la foto que mandaste, serán derivados por unos segundos a un sitio de publicidad. A más “seguidores”, más dinero para ti, teniendo en cuenta que es un promedio de \$5 por cada mil visitas.

#### 2. Twittad

---

<sup>19</sup> Twitter es una red social basada en el microblogging, con sede en San Francisco (California), con filiales en San Antonio (Texas) y Boston (Massachusetts) en Estados Unidos.

Twitter, Inc. fue creado originalmente en California, pero está bajo la jurisdicción de Delaware desde 2007.[9] Desde que Jack Dorsey lo creó en marzo de 2006, y lo lanzó en julio del mismo año, la red ha ganado popularidad mundialmente y se estima que tiene más de 200 millones de usuarios, generando 65 millones de tweets al día y maneja más de 800.000 peticiones de búsqueda diarias.[1] Ha sido apodado como el "SMS de Internet". (Wikipedia)





Te permite tres opciones distintas de ganar ingresos:

1. Puedes redactar microblogging patrocinados, algo similar a pago por Post.
2. Vender el diseño de fondo de tu perfil de Twitter.
3. Y por último, ganar dinero por medio del servicio de afiliados, que te paga una comisión del 25% por tus referidos. Tú eliges el periodo que quieres alquilar tu espacio -de 7 días a 3 meses- y tus pagos te los envían por PayPal<sup>20</sup>, siempre y cuando superes los \$30 dólares.

### 3. Magpie



Este servicio para ganar dinero con Twitter, es el más agresivo ya que te propone ceder tu nick y contraseña a Magpie, que lo usará para enviar mensajes a tus “seguidores”. Prácticamente se ametrallará a tus amigos de anuncios en forma de “tweets”, con una frecuencia de uno, cada cinco. En pocas palabras, tus amigos recibirían publicidad sin haberla solicitado.

### 4. Twitpub

<sup>20</sup> PayPal es una empresa estadounidense, propiedad de eBay, perteneciente al sector del comercio electrónico por Internet que permite la transferencia de dinero entre usuarios que tengan correo electrónico, una alternativa al tradicional método en papel como los cheques o giros postales. PayPal también procesa peticiones de pago en comercio electrónico y otros servicios webs, por los que cobra un porcentaje. La mayor parte de su clientela proviene del sitio de subastas en línea eBay. Desde el 31 de marzo de 2008 el Director Ejecutivo (CEO) de eBay es John Donahoe.[





El negocio aquí, es crear cuentas Twitter de pago. Abres una cuenta no pública y Twitpub cobra (por Paypal) a los que soliciten enterarse de las actualizaciones. El precio aproximado es de \$1 mensual, y hay que tener en cuenta que TwitPub se quedará con un 20%.

### 5. Sponsored Tweets



En este caso tienes la posibilidad de poner un precio a tus tweets, por ejemplo \$1, entonces te alertan cada vez que alguien solicita la publicación de algo. Digitas el tweet, lo envías y este se procesa por defecto con un link y la palabra Sponsored. El único requisito, es tener una cuenta con mínimo 2 meses de creada, 100 seguidores y 100 actualizaciones.

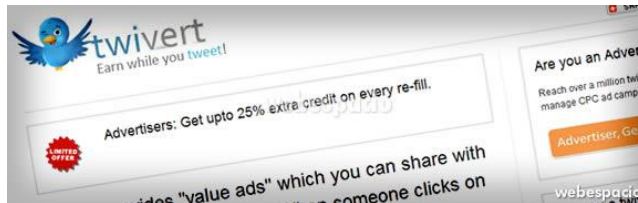
### 6. TweetROI



Con la premisa de que todos los usuarios promocionan gratuitamente a empresas de diversos sectores, entonces por qué no ganar algo de dinero por hacer menciones en sus tweets. TweetROI ayuda a los Twitteros a ganar dinero hablando de las cosas que nos gusta. TweetROI explica que a través de una serie de precauciones evitan que los usuarios sean considerados Spammers al generar contenido con información irrelevante. Por tiempo limitado están regalando \$10 dólares a los nuevos suscriptores que

podrás hacerlo efectivo al obtener un ingreso de \$ 25 dólares en cada cuenta.

#### 7. Twivert



Añade entre tus tweets, unos con enlaces publicitarios, de manera que no incomodan a quienes te siguen, pero te permiten ganar dinero. Te puede ser muy rentable si tienes muchos seguidores y publiques muchos tweets cada día.

#### 8. Tweetbucks



Actualmente están replanteando su idea de negocio pero prometen volver muy pronto. Con esta aplicación, también ganas por envío de enlaces comprimiendo la URL a través suyo, recibiendo un pago por click de cada uno de tus seguidores en Twitter. Te otorga \$5 para motivarte a que empieces y el pago vía PayPal lo obtienes cuando tu cuenta llega a \$ 25.

#### 9. Revttwt



Es un servicio que se esperaba venir y hasta el momento es el primera de su clase. Este servicio está basado en CPC (coste por clic) sobre determinados mensajes o tweets.

Las tarifas varían de un centavo de dólar por clic hasta \$ 0.07/clic. La mayoría de las ofertas son al parecer sistemas de afiliados.

### 10. ad.ly



Con Ad.ly ganas dinero al recibir Tweets todos los días de los anunciantes que se aprobaron previamente en el panel de la aplicación web. El precio por Tweet se establece acorde a la sugerencia que le da el sistema.

### *LinkedIN*

Es un sitio web orientado a negocios, fue fundado en diciembre de 2002 y lanzado en mayo de 2003 (comparable a un servicio de red social), principalmente para red profesional.

En octubre de 2008, tenía más de 25 millones de usuarios registrados extendiéndose a 150 industrias. En abril de 2011, dispone de más de 100 millones de usuarios registrados, de más de 200 países, que abarcan todas las empresas del ranking de la revista Fortune de las 500 mayores empresas estadounidenses. Es seguida en un lejano segundo lugar por Viadeo.

Se convertirá en una fuente de nuevos miembros así como soporte publicitario de ODN.

Dentro de este apartado no podemos olvidar la creación del logotipo. El procedimiento que hay que seguir a la hora de crear un logotipo corporativo para nuestra empresa tiene las siguientes características:

#### 1. Considerar al cliente, la competencia y la compañía:

El cliente o consumidor final debe sentirse identificado con el logo, no desarrolle uno muy sofisticado si el cliente no lo entenderá ni tampoco apruebe uno muy simple si el cliente no lo valorará. Analizar la competencia, los elementos gráficos que utiliza, su composición de colores, distribución de elementos, complejidad o simplicidad y especifique dónde quieres posicionarte contra los competidores. Su imagen gráfica debe ser congruente con la

actividad de su compañía: no ser muy elegante si el mercado no lo necesita, y no ser muy simple si el mercado busca sofisticación, ya que no se le dará confianza al consumidor.

### 2. Buscar la diferenciación.

De nada vale presentar una imagen excelente que vaya de acuerdo a los valores de la empresa si es o puede llegar a ser confundida con la imagen de algún competidor, en especial si éste, invirtió más presupuesto de comunicación y publicidad que usted. El resultado será obvio, le ayudará a vender a tu competidor y tu valor de marca se verá comprometido.

### 3. Lograr la compatibilidad nombre-logotipo.

El logotipo debe ir acorde con el nombre de su empresa. Hay logotipos que no tienen una relación lógica entre ellos, es decir puede ser un nombre muy elegante con un logotipo muy informal o viceversa. O bien un nombre muy innovador con un logotipo gráficamente obsoleto.

Un buen estudio de diseño debe tener la habilidad y experiencia para encontrar una compatibilidad lingüística y semántica del nombre con la estructura gráfica del logotipo a realizar. En algunos casos se explota tanto gráficamente un logotipo que el nombre queda ilegible. Se debe tener cuidado de no perder la lectura del nombre por el hecho que tu logotipo se vea "bonito" o "llamativo".

### 4. Evitar la saturación.

Se cree que si vamos a pagar un espacio publicitario en algún medio se debe utilizar al máximo cada milímetro del mismo. Esto no puede ser posible y menos aún en un logotipo; se debe evitar la saturación de íconos y gráficos y buscar la tendencia más reciente de logotipos simples, fáciles de identificar y recordar. Esta tendencia que comenzó a partir de 1997-1999 es el resultado de la influyente corriente minimalista

### 5. Tomar una decisión racional

Tipografía, Gráficos y Posición. En el proceso de evaluación de logotipos, antes inclusive de la decisión de colores, es importante aislar los elementos del logotipo de tal manera que se los estudie a cada uno en detalle.

Tipografía. ¿Qué tipo se busca? ¿Innovadora, clásica, tecnológica, formal, informal, elegante? Recordar que una tipografía determina experiencia, personalidad, formalidad y relevancia de la marca.

Gráficos. Frecuentemente se hacen uso de trazos, gráficos como parte de la marca. En ocasiones inclusive se busca que el gráfico se transforme en un icono distintivo. La regla actual es que el gráfico indique movimiento hacia arriba y adelante, evitando las connotaciones negativas como atraso.

Posición. ¿Qué es lo que se desea que al mercado meta incorpore primero? ¿El icono o el nombre? ¿Ambos? Si se desea que se grave primero el icono se pondrá a lado izquierdo del nombre, si se desea que sea el nombre primero, colocar el icono a un lado derecho. Si se desea un equilibrio, se debe colocar el icono encima del nombre.

### 6. Sentir una decisión emocional

Colores. Cuando vemos un color, ¿a qué nos recuerda? ¿Qué sentimientos nos transmiten? ¿Puedo vender más si utilizo el color adecuado? Algunas universidades reconocidas en EUA e Inglaterra condujeron experimentos que determinan que los efectos que los colores producen en las personas dependen de segmentaciones. El Rojo significa algo distinto para los hombres como para las mujeres. Otros elementos de segmentación como la edad, nacionalidad, nivel educativo, etc. modifican la percepción natural que el ser humano tiene de los colores.

### 7. Analizar los colores vs presupuesto.

Cuando un diseñador elabore su logotipo asegurarse de realizar versiones y que se exploten todas las posibilidades que su presupuesto le permite.

- Todo color: publicidad, multimedia, Internet, etc.
- 2-3 Colores: folletos, aplicaciones sencillas de bajo impacto
- 2 Colores: volantes, imanes promocionales, aplicaciones masivas
- Escala de grises: para periódicos o impresiones en una tinta
- Blanco y Negro: impresiones de fax, grabados en madera, aluminio, etc.

La empresa pequeña y mediana frecuentemente elige la segunda opción para el logotipo institucional y es totalmente válido; ¿para

qué adquirir un logotipo multicolor si su capacidad de inversión es baja y su mercado no lo requiere?

### 8. Verificar las aplicaciones del logotipo.

Cuando una empresa adquiere un logo, generalmente no considera su futura ubicación en diferentes aplicaciones como parte de la estrategia de comunicación. Estas empresas se desilusionan al ver que el logo no funciona correctamente en ciertos fondos o contrastes. Es necesario establecer reglas de uso del logo, verificar todos sus posibles contrastes, y validar los colores del logo en los diferentes formatos CMYK (salida a imprenta), RGB (pantalla), Pantones (para ambas aplicaciones).

### 9. Utilizar un nombre descriptivo.

Actualmente el mundo de las marcas es sumamente competido y existe una gran variedad de nombres muy obvios que, además de no ser muy creativos, no pueden ser registrados fácilmente por ser tan comunes. Sin embargo una solución válida es buscar nombres acuñados o combinación de palabras que representen a la empresa, sin embargo, el resultado puede traer como consecuencia, un mayor nivel de dificultad de ser entendidos. Los slogans, que acompañan a las marcas en avisos publicitarios, pueden cambiar de acuerdo a la temporada.

### 10. Comunicar una experiencia gráfica.

Usted debe buscar que el logo sea identificable de tal manera que con el tiempo llegue a representar toda una experiencia. Cuando la marca es poderosa va más allá de un producto o servicio, ofreciendo beneficios funcionales y transmitiendo ciertos elementos emocionales. O simplemente debe buscar que su logotipo evoque ciertos sentimientos de positivismo, optimismo, innovación, trascendencia, mejora, etc. El diseñador decidirá qué barrera romper en la mente del consumidor.

A la vista de estas indicaciones que nos recomiendan los expertos en marketing y acorde al nombre que hemos decidido poner en el apartado anterior hemos decidido crear el siguiente logotipo, del cual comentaremos las características principales de su diseño:





## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

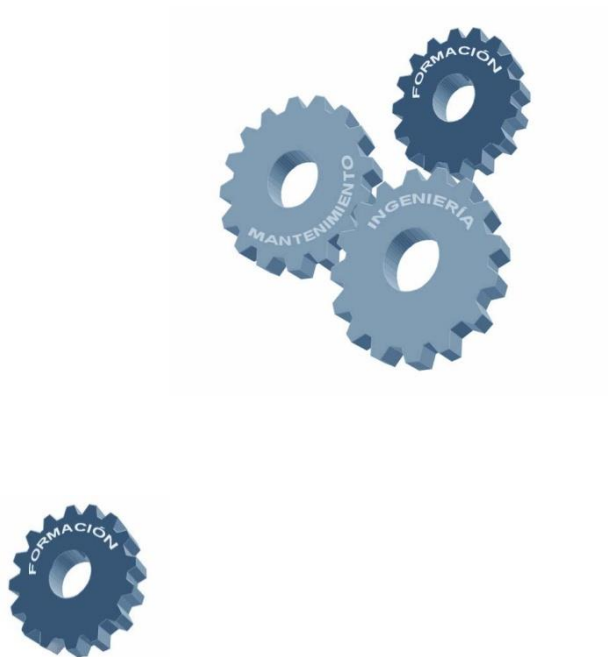


Ilustración 18. Logotipo ODN Formación. Elaboración propia.

### MEDIOS TÉCNICOS

En este apartado se determinan los medios técnicos, humanos y económicos que llevarán a la comercialización de nuestro producto y a la prestación de nuestro servicio.

El diseño del plan de operaciones permite identificar todas las actividades necesarias, su ubicación temporal, personal responsable, costes estimados de ejecución y modo en el que se desarrollan.

### Determinación del proceso de prestación de servicio

#### 1. Contacto con el cliente:

- Captación por parte del trabajo comercial: una vez hayamos contactado con el cliente y éste esté interesado en contratar los servicios de ODN se procederá a la recogida de datos en la base de datos de ODN.
- Captación por parte del administrativo: se encargará de atender a los clientes que lleguen a nuestro local o que contacten de cualquier otro modo.
- Captación por Internet: si el cliente accedió a nuestra página web y quiere solicitar un presupuesto o contratar nuestros servicios.

En el caso de los cursos estándar, no se requiere más atención de la necesaria a la hora de ofertar el curso de formación, sin embargo, si se trata de cursos especiales ofertados a clientes particulares el tema se trataría con especial cuidado con conocimiento del responsable de formación, con el objeto de adecuar el producto al cliente.

#### 2. Formulación de la oferta:

Vía e-mail y/o fax cada técnico comercial remitiría una oferta del servicio formativo al cliente.

#### 3. Recepción de Formulario de inscripción relleno por parte del cliente

En el momento que se recibe el formulario de inscripción, y sólo desde este punto se hace andar la fase de logística de cara al curso. Este punto se considera clave a la hora de cerrar la oferta al cliente,



siendo el número de inscripciones (pedidos) uno de los ratios a usar junto con el de facturación en el plan financiero. Así mismo vale como justificante de pago de cara a impagos tal y como recogería las condiciones generales de venta.<sup>21</sup>

#### 4. Impartición de la actividad formativa

El propio comercial es el ingeniero que se ocupa de la impartición de la formación, evitando así la general descoordinación existente entre ventas y producción.

Los cursos serán de todos los campos de la automatización, basados en equipamiento de SIEMENS. Como máximo de 5 puestos por curso para los casos estándar, siempre negociable al tratarse de cursos especiales.<sup>22</sup>

#### 5. Control de calidad

En una primera parte por parte del propio formador por la obtención de unas valoraciones a la finalización del curso que rellenarán los asistentes al mismo.<sup>23</sup>

En segundo lugar por parte del responsable de formación consultando el desarrollo del curso al formador y posteriormente con la propia empresa cliente o el particular, en cada caso.

#### 6. Facturación

Por parte del propio comercial, se remitirá la correspondiente factura al cliente.

### Selección de equipos e instalaciones

#### Plan Avanza

Para la compra de todo el material técnico e informático que necesitamos recurrimos al que en sus inicios se conoció como plan Avanza y ahora Avanza2. El Plan Avanza, aprobado por el Consejo de Ministros del 4 de noviembre de 2005, se enmarca en los ejes estratégicos del Programa Nacional de Reformas diseñado por el Gobierno para cumplir con la Estrategia de Lisboa del año 2000:

---

<sup>21</sup> Véase Solicitud de inscripción.pdf en los documentos adjuntos.

<sup>22</sup> Véase catálogo de cursos en documentación adjunta.

<sup>23</sup> Véase Valoraciones.pdf en los documentos adjuntos.

también conocida como Agenda de Lisboa o Proceso de Lisboa es un plan de desarrollo de la Unión Europea, que tiene como objetivo de convertir el mercado común en la economía más competitiva y dinámica del mundo. En concreto, el Plan Avanza se integra en el eje estratégico de impulso al I+D+i (Investigación + Desarrollo + innovación) que ha puesto en marcha el Gobierno a través del Programa Ingenio 2010.

El Plan Avanza se orienta a conseguir la adecuada utilización de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación) para contribuir al éxito de un modelo de crecimiento económico basado en el incremento de la competitividad y la productividad, la promoción de la igualdad social y regional y la mejora del bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos.

Avanza contempla cuatro grandes áreas de actuación:

Ciudadanía Digital, cuyos objetivos son:

- Aumentar la proporción de hogares equipados y que usan las TIC de forma cotidiana.
- Incrementar el conocimiento de los beneficios de la SI entre los ciudadanos, así como la proporción de personas que utilizan las TIC en su vida diaria.

Economía Digital, que persigue:

- Incrementar el grado de adopción de las TIC por parte de las PYMES en los procesos de negocio, un ejemplo sería impulsar la implantación de la factura electrónica.
- El porcentaje de empresas conectadas a la banda ancha ha crecido en los últimos dos años del 51 al 87%, muy por encima de la media europea del 75%.

Servicios Públicos Digitales, que tiene como metas

- Conseguir una Administración Electrónica completamente desarrollada.
- Garantizar el derecho de ciudadanos y empresas a relacionarse electrónicamente con las Administraciones Públicas.
- Transformar una educación basada en modelos tradicionales en una educación y cimentada en la Sociedad de la Información.

Contexto Digital, que pretende:

- Extender las infraestructuras de telecomunicaciones en áreas con demanda desatendida.
- Extender la Banda Ancha y la movilidad.
- Aumentar el grado de concienciación, formación y sensibilización de los ciudadanos, empresas y Administraciones Públicas, en materia de seguridad de las TIC.
- Impulsar la identidad digital.

La estrategia de ejecución del Plan Avanza parte por un lado del clima de consenso que ha permitido la ejecución de actuaciones en cooperación con las Comunidades y Ciudades Autónomas, Entidades Locales, Asociaciones y otros Agentes.

Fruto de esta colaboración se han desarrollado múltiples contenidos, soluciones y servicios para las Pymes: ayudas para el fomento de proyectos de I+D+i, financiación para las TIC, utilidades de seguridad, boletines de información tecnológica, etc.

A continuación se presentan algunos de ellos:

Financiación y ayudas para tus TIC y proyectos de I+D:

- Préstamos ICO-Plan Avanza
- PROFIT

Utilidades TIC para tu empresa:

- Utilidades de seguridad (INTECO)
- Registro de dominios (Red.es)
- e-factura (MITYC)

Información y asesoramiento sobre las TIC de tu empresa:

- Actividades divulgativas para empresas ( Canal Empresarial)
- Portal de Formación para el Sector Turístico ( Canal Empresarial)
- Autodiagnóstico de una PYME (Comunidad Autónoma Aragón)
- Software Libre para PYME (Lynex Pyme) (Comunidad Autónoma Extremadura)

- Manual factura electrónica I y Manual factura electrónica II (Red.es)
- Portal para PYME EPYMESTIC (Fundación EOI)
- Canal IPTV para el Plan Avanza (Fundación EOI)

Fomenta la igualdad entre hombres y mujeres en la Sociedad de la Información

- Ayudas a la Promoción de la Tecnología entre las Mujeres Empresarias (FEMENP)
- Boletín e-igualdad (Fundación Directa)
- Portal empresarial para las mujeres rurales empresarias (Fademur)

Lo que más interesa a ODN en su inicio, de entre todos estos puntos son los medios de financiación, el registro de dominios y las facturas electrónicas. Ahora vamos a profundizar un poco en cada uno de estos temas:

Préstamos plan avanza TIC

Esta medida se instrumentará a través de convenios de colaboración con entidades de crédito a través del Instituto de Crédito (ICO) que concedan créditos preferenciales para la adquisición de equipamiento y conexión a Banda Ancha con el fin de impulsar el uso de las TICS en el entorno empresarial.

Las distintas modalidades de préstamos y sus condiciones las puedes consultar aquí:

Préstamos TIC

Para obtener los préstamos Plan Avanza en alguna de sus modalidades los pasos a seguir son los siguientes:

1.- Acudir a la entidad bancaria para la concesión del préstamo. Se debe presentar:

a. Hoja de solicitud cumplimentada y firmada. La hoja está disponible en la entidad de crédito, en el punto de venta o descargable en la web del Plan Avanza (ver modalidades de préstamos)

b. Documento identificativo: (DNI o pasaporte; tarjeta o certificado de residencia en caso de extranjeros).

Un aspecto importante es que según el convenio firmado con las Entidades Financieras éstas no pueden exigir domiciliación de nómina o cobrar cantidad alguna en concepto de comisiones, tales como apertura, estudio o disponibilidad ni garantías hipotecarias ni dinerarias, ni cobrar una correduría de comercio

En el caso de que el banco le quiera cobrar alguna de estas cantidades, les rogamos que obtenga del banco esta petición por escrito, para así poder dar curso a una queja formal al banco.

Si el banco insiste, el procedimiento a seguir es mandarla por mail a la dirección [planavanza@mityc.es](mailto:planavanza@mityc.es), y se remitirá al ICO, para que ellos actúen en defensa de sus intereses.

2.- Aprobado y concedido el préstamo comprar el ordenador. En caso de que no se cuente con conexión a Internet de banda ancha (incluye conexión con tarjetas 3G), contratar dicho servicio. Si ya se posee un alta en ADSL, no es necesario ser titular de dicha línea, solo sería necesario demostrar que la dirección postal donde se va a instalar el ordenador coincide con la dirección postal del titular de línea.

Para mantener las condiciones beneficiosas del préstamo, se está en la obligación de presentar la factura de compra y justificante de conexión de banda ancha en la entidad bancaria en un plazo máximo de 4 meses.

Registro de dominios:

Red.es, a través de la plataforma Dominios.es tiene encomendada la gestión del Registro de los nombres y direcciones de dominio de Internet bajo el código correspondiente a España ".es" (com.es, .nom.es y .org.es), de acuerdo con la política de registros del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y los procedimientos del ICANN.

**El Plan Nacional de registro de dominios “.es” de mayo de 2005 supuso la liberalización del “.es”. Cualquier ciudadano puede registrar el “.es” que desee, sin necesidad de que éste se corresponda con su propio nombre o el de su empresa. Junto al Plan Nacional, se aprobó una reducción de las tarifas del “.es” del 70%. Ambas medidas permitieron multiplicar por 14 el número de dominios “.es” desde el año 2003 hasta 2007**

El precio de estos dominios y el resto de información vienen recogidos en la parte de “promoción” de las 4 P’s sobre las que hemos hablado en el plan de Marketing.

Factura electrónica:

La facturación electrónica es un equivalente funcional de la factura en papel y consiste en la transmisión de las facturas o documentos análogos entre emisor y receptor por medios electrónicos (ficheros informáticos) y telemáticos (de un ordenador a otro), firmados digitalmente con certificados reconocidos.

El Anteproyecto de Ley de Medidas de Impulso de la Sociedad de la Información define la factura electrónica como “un documento electrónico que cumple con los requisitos legal y reglamentariamente exigibles a las facturas y que, además, garantiza la autenticidad de su origen y la integridad de su contenido, lo que permite atribuir la factura a su obligado tributario emisor”.

De esta definición extendida en todo el mercado, se transmite tres condicionantes para la realización de e-Factura:

- Se necesita un formato electrónico de factura de mayor o menor complejidad (EDIFACT, XML, PDF, html, doc, xls, gif, jpeg o txt, entre otros)
- Es necesario una transmisión telemática (tiene que partir de un ordenador, y ser recogida por otro ordenador).
- Este formato electrónico y transmisión telemática, deben garantizar su integridad y autenticidad a través de una firma electrónica reconocida.

El artículo 3.3 de la Ley 59/2003 de 19 de diciembre define la firma electrónica reconocida como:

*“la firma electrónica avanzada basada en un certificado reconocido y generada mediante un dispositivo seguro de creación de firma”.*

Es decir, se tienen que dar tres condicionantes para que se de la firma electrónica reconocida:

Que sea una firma electrónica avanzada

- Que esté basada en un certificado reconocido, siendo certificado reconocido aquél que “cumpla los requisitos

establecidos en esta Ley en cuanto “a la comprobación de la identidad y demás circunstancias de los solicitantes”.

- Que sea generada mediante un dispositivo seguro de creación de firma, es decir, aquel que ofrece, al menos, las siguientes garantías:
  - Que los datos utilizados para la generación de firma pueden producirse sólo una vez y asegura razonablemente su secreto.
  - Que existe una seguridad razonable de que los datos utilizados para la generación de firma no pueden ser derivados de los de verificación de firma o de la propia firma y de que la firma está protegida contra la falsificación con la tecnología existente encada momento.
  - Que los datos de creación de firma pueden ser protegidos de forma fiable por el firmante contra su utilización por terceros.
  - Que el dispositivo utilizado no altera los datos o el documento que deba firmarse ni impide que éste se muestre al firmante antes del proceso de firma.” (Art. 24.3).

Por último y para que tuviera la facturación electrónica la misma validez legal que una factura en papel, se necesita el consentimiento de ambas partes (emisor y receptor).

#### **Requisitos que debe cumplir la factura electrónica**

Adicionalmente, y como requisito de todas las facturas independientemente de cómo se transmitan, en papel o en formato electrónico, el artículo 6 del RD 1496/2003 que regula el contenido de una factura establece que los campos obligatorios de una factura son:

- Núm. Factura
- Fecha expedición
- Razón Social emisor y receptor
- NIF emisor y “receptor”
- Domicilio emisor y receptor
- Descripción de las operaciones (base imponible)
- Tipo impositivo
- Cuota tributaria


Fecha prestación del servicio (si distinta a expedición)

Para cumplir con la norma y que una factura electrónica tenga la misma validez legal que una emitida en papel, el documento electrónico que la representa debe contener los campos obligatorios exigibles a toda factura, estar firmado mediante una firma electrónica avanzada basado en certificado reconocido y ser transmitido de un ordenador a otro recogiendo el consentimiento de ambas partes.


## Equipos e instalaciones


Según los objetivos comerciales de ODN Formación, el cupo de cursos semanales para el primer año es de 2. Por lo que la capacidad instalada para cursos de cómo máximo 5 puestos, (dos alumnos por puesto) que es como se viene desarrollando en la actualidad para formación técnica, requiere de 10 equipos informáticos para el alumnado, con los que practicar las explicaciones impartidas por el formador.

La marca seleccionada para los equipos es DELL, por su relación calidad precio. Otro motivo es la oferta que se consigue al comprar varios equipos y con la gran ventaja de que sean iguales para posteriores labores de mantenimiento. La oferta realizada por DELL es la siguiente:

Ver resumen | [Comparación entre productos](#)  [Imprimir artículos guardados](#) | [Continuar](#)

Los artículos guardados se eliminarán después de 30 días.  
Para ver los descuentos o agregar vales, agréguelo a la cesta.

Descripción del artículo	Cantidad	Fecha/Hora de guardado	Total
<b>Vostro™ Laptop V130</b> <a href="#">Detalles del sistema</a> 	10	miércoles 4 mayo 2011 10:50	4.350,00 €
<b>Vostro V130</b> Vostro V130 : base estándar, Español Windows® 7 Professional SP1 original de (64 BIT) con DVD de recuperación <a href="#">Ajustar sistema</a>			
Gastos de envío:			25,00 €
Descuento en gastos de envío:			-25,00 €
Total:			4.350,00 €
			Sin IVA, Portes incluidos

 [Imprimir artículos guardados](#) | [Continuar](#)

[Añadir a la cesta de la compra](#)  
[Quitar artículo](#)

La oferta incluye Windows 7 Professional con Service Pack1 imprescindible para instalar el software de SIMATIC de SIEMENS.

Como ya veremos en el apartado de recursos humanos, cada técnico comercial, así como el puesto de responsable de desarrollo informático community manager serán cubiertos por ingenieros contratados como autónomos dependientes que acarrearán con su propio gasto en equipo informático, por lo que será necesario un



pequeño búfer de aprovisionamiento básico pero no en bienes de equipo.

*VOSTROTM Laptop V130 435€ x 10 Equipos = 4.350€*

La estrategia formativa es la impartición de cursos gracias a simuladores con los que los alumnos puedan practicar sus programas y exposiciones a modo de *workshop* por parte del formador con equipos reales.

Para ello ODN necesitará el siguiente equipamiento industrial:

Controladores SIMATIC S7 315F-2PN/DP

Este PLC de SIMATIC es especialmente adecuado ya que incluye puerto integrado de Profinet (El futuro de las comunicaciones según SIEMENS), con el que hacer configuraciones con el nuevo sistema de comunicaciones, y además nos da la posibilidad de acceder a la CPU sin necesidad de usar convertidores de protocolos de comunicación MPI para la comunicación con el PLC, es decir comunicando a través de TCP/IP disponible en nuestros portátiles DELL.

También dispone de puerto integrado de Profibus DP con el que hacer configuraciones del bus de comunicaciones más utilizado en el mundo, existente en cualquier fábrica de Europa y por supuesto de España. Este bus es un estándar abierto, por lo que se aprenda de él es válido para cualquier otra marca.

Dispone de la posibilidad de cargar con un programa de seguridad además del programa de proceso. Este apartado es también una novedad ya que hasta hace poco existía un sistema de proceso y otro independiente de seguridad (PILZ). Ahora SIEMENS con esta gama de PLCs puede hacer las dos funciones con un mismo equipo.

Con este PLC podríamos realizar demostraciones para el 100% de los cursos impartidos por ODN Formación.

CPU 315F-2PN/DP ref.:6ES7 315-2EH13-0AB0 x 4 = 6.000€

Del mismo modo se necesitarán licencias del software Administrador SIMATIC de STEP 7. El valor de las licencias asciende a 1850 € cada una, se necesitarán 4, haciendo un total de 7.400 €.

Para la construcción de las maletas y de más útiles necesarios para el desarrollo de los cursos de formación incluiré una provisión de



varios por valor de 1000€. Incluirá cables RJ45 de Ethernet, maletas de protección y bastidores metálicos dotas con carril DIN para el montaje de los equipos dando un resultado final similar al siguiente:

Varios de montaje = 1.000€



Ilustración 19. Equipo DEMO

Hasta aquí para todo lo necesario en relación a los medios técnicos para la impartición de los cursos.

Para instalaciones y acondicionamiento del local, haré una previsión en base a otros negocios con licencias de actividad similares de la misma capacidad. En un día de máxima utilización del local, he de disponer de mesas y sillas para diez alumnos como máximo por curso (dos cursos máximo), profesor impartiendo la formación, administrativo, desarrollador de sistemas informáticos y responsable de ODN Formación. La provisión para este apunte será de 10.000€. De éstos 3.000 serán para mobiliario y 7.000 € para acondicionamiento y obras en el local.

A nivel ofimático se necesitará un pequeño ERP que controlará el administrativo financiero y para el que se hará una provisión del presupuesto de 1.100€. El elegido es Golivepyme que por este precio incluye hasta cuatro licencias.

A esto hay que incluir también licencias de software ofimático, MS Office 2010 por valor de 375€ al año.

Por último equipos ofimáticos para los integrantes de la empresa, ordenadores personales, impresora multifunción, periféricos y fax. El presupuesto destinado a estos equipos será de 5.000€.

### Calidad

Voy a basarme en criterios ya establecidos y contrastados como el sistema Kaizen o mejora continua. La palabra Kaizen es de origen japonés y significa “cambio para mejorar”. Se trata de la filosofía asociada al sistema de producción Toyota (marca de coches japonesa). “¡Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy!” es la base de la milenaria filosofía *Kaizen*, y su significado es que siempre es posible hacer mejor las cosas. En la cultura japonesa está implantado el concepto de que ningún día debe pasar sin una cierta mejora. No sólo tiene por objeto que tanto la compañía como las personas que trabajan en ella se encuentren bien hoy, sino que la empresa es impulsada con herramientas organizativas para buscar siempre mejores resultados. Resulta muy importante reconocer y eliminar desperdicios en la empresa, sea en procesos productivos ya existentes o en fase de proyecto, de productos nuevos, del mantenimiento de máquinas o incluso de procedimientos administrativos. Los cambios se producen en un período corto de tiempo y a un bajo coste (por lo tanto aumenta beneficios).

De obligatorio cumplimiento será el uso de las normas ISO europeas. Utilizaré esta normativa en todos los casos en los que podamos aplicarlo. La traducción de la palabra ISO en español es Organización Internacional para la estandarización, es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional. Es una organización internacional no gubernamental y no tiene ninguna autoridad para imponer sus normas a ningún país así que su adopción por parte de las empresas es voluntaria.

El objetivo entonces será: gestionar la empresa en base a una calidad total donde haya una colaboración efectiva y eficiente de toda la organización, que se considere la calidad como parte del proceso y como hemos mencionado antes dirigida a la mejora continua. Trataré de reducir al máximo los costes totales de calidad: costes de no calidad (evitables) tales como fallos internos y externos

y costes de calidad tales como costes de prevención y costes de apreciación.

La tendencia general de las empresas es la incorporación del modelo EFQM (Fundación europea para la gestión de la calidad) y observando sus directrices y características se ajusta mucho a la política que va a tener nuestra empresa.

Las bases son la satisfacción de los clientes y la satisfacción de los empleados así como el impacto en la sociedad, se consiguen mediante un liderazgo que impulse la política y la estrategia, la gestión del personal, los recursos y los procesos hacia la consecución de los resultados de la organización. En este modelo lo más importante es la autoevaluación (cuestionarios, reuniones de trabajo, matriz de mejora,...) en relación a un modelo de excelencia en la gestión, esto nos permite distinguir nuestros puntos fuertes, nuestras áreas de mejora y las acciones de mejora planificadas. Los principios generales del EFQM son:

- Liderazgo y constancia en el propósito
- Desarrollo de las personas e implicación
- Desarrollo de alianzas
- Gestión por procesos y hechos
- Orientación al cliente
- Responsabilidad pública
- Orientación hacia los resultados
- Aprendizaje continuo, innovación y mejora

Más adelante cuando la empresa tenga un cierto peso e importancia nos plantearemos otros sistemas de gestión de la calidad que abarquen muchos más factores tales como el modelo TQM o “Gestión de la calidad total” y auditorías o inspecciones de calidad en nuestra empresa. Estas herramientas son complejas, caras y no añaden valor al producto así que las incorporaremos cuando nuestra empresa tenga un cierto tamaño y margen suficiente.

El proceso particular de gestión de la calidad que seguirá ODN se centra en la mejora continua del servicio ofrecido por la empresa, que pasa inevitablemente por la continua valoración de los empleados así como de los cursos impartidos.

Para los cursos es necesario adecuarse tanto a la demanda como a la evolución de las tecnologías, sin olvidar la premisa fundamental que es la innovación continua.

Por medio de cuestionarios repartidos por el formador a la finalización del curso se controlará la calidad de la formación impartida. Una vez revisados por el responsable de formación, éste se ocupará de contactar con la empresa o cliente formado pidiéndole su opinión sobre el curso y el formador. Con estas herramientas se pretende tener una visión suficientemente clara de lo que se refiere a la actividad productiva de ODN Formación.



### RECURSOS HUMANOS

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la **función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización**. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

**En este sentido ODN Formación ha de hacer entender a sus empleados la vitalidad de fidelizar clientes superando sus expectativas con el fin de volver a dar nuestros servicios y sirviendo de semilla para el crecimiento de las nuevas divisiones ODN Mantenimiento y ODN Ingeniería. Hacer comprender a los primeros empleados que formen parte de ODN Formación el potencial de crecimiento de ODN, que eventualmente, será el suyo propio.**

#### *La selección de personal*

Es la primera cuestión que en relación con el personal se le plantea a la empresa; selección que ha de darse tanto para la entrada del

personal en la empresa como para afectar el personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir.

El **proceso de selección de personal** es aquel en el que se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Esta selección tiene distintos pasos:

1. Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo
2. Evaluar las competencias relativas de los candidatos que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas
3. Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
4. En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, etc. Así como también la validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo. Para realizar el proceso de selección de personal se deben diseñar distintas pruebas y tests confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo. A su vez, estos instrumentos deben validarse en cuanto a los contenidos de conocimientos que los postulantes deben tener y en cuanto a la práctica, en la aplicación de esos contenidos. De esta forma se puede resaltar que no es posible que un método de selección sea válido si no es confiable.

### *Método de Captación*

En los últimos años Internet se ha convertido en el medio más utilizado por las empresas con una ventaja aplastante sobre otros métodos como los anuncios en prensa a la hora de reclutamiento de personal. Las ventajas principales son:

Captación mucho más económica que en medio tradicionales: el gasto que conlleva la captación por Internet resulta puede ser contratado desde cero euros. En procesos a nivel internacional, el uso de Internet amplifica más las ventajas ya que el coste de un proceso de selección a nivel internacional empleando medios tradicionales es muchísimo más caro que empleando Internet.

Reducir los costes de los procesos de captación y algunos de selección: la tecnología permite reducir los costes y tiempo invertido en realizar los procesos de selección de personal con relación a los métodos tradicionales. Un proceso de selección es laborioso: definición del puesto, planificación de los medios donde aparecerá y presupuesto asociado, recepción de los candidatos, creación de la base de datos, análisis de los candidatos, cruce de los datos del perfil con el de los candidatos, entrevistas, llamadas o envío de cartas a los candidatos tanto aceptados como rechazados, etc. Si además el proceso de selección es llevado por un equipo en lugar de por sólo una persona, los problemas se multiplican. Empleando Internet y una aplicación informática a través del sitio Web propio o el de un sitio dedicado al efecto, se simplifican enormemente los procesos ya que a medida que los candidatos introducen sus datos en el sitio Web, éstos se organizan directamente en una base de datos relacional. Además, se pueden usar otros elementos como preguntas de filtrado, ranking de candidatos, luego, en el momento de la selección, esta base de datos también nos permitirá la consulta inmediata de la información y la extracción de los candidatos más interesantes para cada puesto así como la automatización de la respuesta a los candidatos, tanto aceptados como rechazados. Dentro de este contexto es muy interesante el uso de preguntas de filtrado que nos permitan identificar los perfiles de los candidatos facilitando mucho el proceso e incluso creando "rankings" en función de la adecuación al puesto de distintos parámetros. Además, toda esta información puede ser compartida por el equipo de selección pudiendo automatizar el proceso y reduciendo los costes de comunicación entre los miembros del equipo. Estas tareas pueden ser llevadas a cabo por una aplicación desarrollada a medida o, al menos parcialmente, por los Sistemas de Información para el área de Recursos Humanos o el correspondiente módulo de un Sistema de Información ERP.

Rapidez del proceso: Debido a la velocidad de las comunicaciones empleando redes de ordenadores y a la agilidad de algunos de los procesos empleando Internet, se consigue acelerar importantemente el proceso. Todos los profesionales de este sector saben la importancia de la velocidad ya que en muchas ocasiones, los procesos de captación y selección se demoran más tiempo del deseado con las correspondientes consecuencias negativas tanto en costes como por la pérdida de candidatos interesantes.



Posibilidad de ofrecer mayor cantidad de información a los potenciales candidatos: Debido a la estructura de los sitios Web de empleo e incluso del sitio Web corporativo, es posible ofrecer mucha más información para el potencial candidato sobre el puesto de trabajo y de la empresa que lo ofrece. Algunas grandes empresas permiten que a través de su sitio Web, el candidato se ponga directamente en contacto con una persona que ya trabaja en la empresa para preguntarle cualquier cuestión que se considere interesante y de esa manera conocerla "desde dentro".

Posibilidades de gran segmentación introduciendo anuncios en sitios Web segmentados: Debido a las posibilidades de comunicación en Internet, se puede publicitar el anuncio en medios con un público muy segmentado, permitiendo así reclutar candidatos mucho más cercanos al perfil que estamos buscando. Si, por ejemplo, estamos buscando un directivo, podríamos poner un anuncio en un sitio web cuya temática sea la dirección de empresas y los resultados serán mucho mejores que si usamos un medio masivo y con público poco segmentado. Igualmente, si buscamos un cocinero, podemos hacer lo mismo con un sitio dedicado a la hostelería. Para conseguir lo anteriormente expuesto, existen gran cantidad de sitios Web tanto nacionales como internacionales dedicados a poner en contacto a las empresas demandantes y a los candidatos. Algunos ejemplos podrían ser monster.es, jobpilot.com o infojobs.net. El funcionamiento de estos sitios web es el siguiente: disponen de áreas reservadas para las empresas donde éstas colocan sus ofertas. Éstas, o bien son enviadas a una base de datos de potenciales interesados en la oferta, o bien son los candidatos los que la consultan directamente recibiendo la empresa oferente toda la información de los potenciales candidatos. Además de los sitios Web generalistas para la búsqueda de empleo, existen sitios Web especializados en sectores o en perfiles en concreto, permitiendo la búsqueda de candidatos muy especializados, bien por sector o bien por puesto de trabajo. Es decir, si por ejemplo, queremos buscar un comercial, existen sitios especializados en la búsqueda de esos puestos. De igual manera, si por ejemplo, queremos buscar una persona para un puesto de marketing o comercial, también hay portales dedicados a este sector en particular, como hotelnetjobs.com.

Como inconvenientes los expertos destacan:

Es principalmente útil para puestos orientados a personas con menos de cinco años de experiencia y técnicos (especialmente interesante relacionados con las Nuevas Tecnologías) siendo desaconsejable para puestos de dirección (ya que se emplean otros medios como los *head-hunters*) así como para perfiles de baja cualificación (por sus dificultades y poco hábito de uso de Internet).

La cantidad de personas conectadas a Internet no es la totalidad de la población en la actualidad. Esto influirá más o menos en función del puesto a cubrir ya que empleos más cualificados son más fáciles de cubrir debido al perfil de usuarios de Internet.

No todos los usuarios de Internet lo usan para buscar trabajo.

Queda aún mucho trabajo por hacer para conseguir redefinir los procesos de la empresa en el departamento de recursos humanos así como los sistemas de información para poder aprovechar todas las oportunidades que Internet nos ofrece. Debido a las grandes ventajas expuestas, hemos visto cómo el uso de Internet es muy interesante tanto para la empresa como para el candidato ya que ambos se aprovechan del medio. A la empresa sobre todo le favorecen los menores costes y la rapidez y a los candidatos les favorece sobre todo la inmediatez del medio, el ajuste instantáneo a su perfil y la cantidad de información a la que puede acceder ya que de este modo son ellos mismos los que hacen la primera preselección.

En la actualidad las páginas con mayor afluencia de usuarios dedicada al empleo son Monster, Infojobs, Trabajos.com, Laboris e Infoempleo.

Para cubrir las necesidades iniciales de ODN Formación se requiere un administrativo financiero, un ingeniero informático de sistemas y tres ingenieros técnicos electrónicos.

El proceso que se ha de seguir para anunciar un puesto vacante en [www.infojobs.net](http://www.infojobs.net) es el siguiente: Registro en su página web, recibes una llamada como medida de seguridad para consultar tus datos personales y seguidamente te piden la documentación que acredite tu posición en la empresa (recibo de seguridad social). Una vez pasado el trámite tienes la posibilidad de incluir en su web las vacantes laborales que dispongas.

### Distribución por categorías y asignación de responsabilidades

#### *Administrativo Financiero*

Haría la función de Director financiero, incluyen contabilidad. Siendo deseable conocimientos en derecho mercantil con el objetivo de dar soporte jurídico, siendo entonces lo ideal que tuviera la doble licenciatura de derecho y administración y dirección de empresas.

Si no pudiera encontrarse un candidato que cumpliera dicho perfil subcontrataría esos servicios a una gestoría. En un principio sería lo más conveniente hasta la adquisición de una masa crítica suficiente que permitiera soportar este gasto fijo. El contrato de trabajo para ese supuesto sería como el del resto autónomo dependiente buscando la mayor flexibilidad posible que ofrece hoy por hoy el mercado laboral dado su alta tasa de paro.

La previsión en este departamento de administración es que a medida que crezca el volumen de negocio haya un puesto de administrativo ocupado por un trabajador que tenga un módulo de formación profesional, estando éste al cargo del director financiero, que hará labores contables y financieras.

Como veremos en el apartado de elección de forma jurídica, la opción de crear una Fundación en el futuro es muy interesante. Por lo que sería muy deseable que tuviera conocimientos contables, fiscales y jurídicos en este ámbito, siendo una de sus funciones la búsqueda de financiación y de subvenciones existentes para esta figura.

#### *Ingeniero de desarrollo*

Este puesto es de vital importancia para ODN Formación debido al alto potencial esperado por parte de las redes sociales y cursos online. Ha de ser una persona con la titulación de informática o telecomunicaciones con conocimientos e intereses en el desarrollo de webs y diseño digital. Ha de ser por tanto creativa, motivada y perfeccionista, innovadora en lo técnico y lo práctico, con ganas de formar parte de ODN y hacerla crecer. Uno de los objetivos de los cuales será informado es la creación de la red social ODN Social, donde como ya hemos comentado se espera crear una comunidad de profesionales que se del soporte técnico mutuamente de una forma rápida y eficaz.

En esta línea se le requiere un conocimiento extenso del mundo virtual existente en internet, siendo muy valorada la posesión por su parte de cursos de *community manager*.

Ha de tener conocimientos de experto en desarrollo de páginas web y entornos gráficos. Sería el responsable de la realización de cursos multimedia mediante Flash Player u otro programa similar. El éxito de ODN Formación va muy ligado al buen trabajo desarrollado por este actor.

En el caso del buen ritmo de la empresa en este sentido se le dará la opción de contratar a alguien a su cargo que le ayude en su labor. Por el contrario, si no somos capaces de subirnos al tren de las redes sociales y el mundo virtual de forma rentable en el futuro se podría carecer de este puesto.

#### *Técnicos comerciales*

Para este puesto se requieren ingenieros técnicos o superiores con la especialidad de electrónica y conocimientos en la programación de PLCs, puesta en marcha de accionamientos, conocedores de sistemas de visualización y control SCADA, control numérico y sincronización activa de ejes. Se trata de puestos de mucha responsabilidad y requieren del trabajador mucho esfuerzo que sería recompensado. Han de ser personas responsables con aptitudes comunicativas, es decir con una alta puntuación en el test de Gardner<sup>24</sup> para el cuadro de inteligencia Interpersonal.

Debido al carácter volátil del puesto de ingeniero formador en ODN Formación es de colaboración comercial cliente proveedor como freelance. En todos los casos, este contrato se sustituirá por uno indefinido en el momento que ODN Formación crezca y tenga la posibilidad de hacer nacer a Ingeniería y Mantenimiento.

Los técnicos comerciales, tendrán un presupuesto destinado íntegramente para hacer visitas comerciales a las empresas industriales susceptibles de recibir formación. Se va a prever que se realicen 160 visitas. Por cada visita el técnico comercial facturará 25€, haciendo un total de 4000€ destinados a la promoción en empresas. Estas visitas se harán durante el primer año. Para el segundo año el presupuesto dedicado a las visitas será de 2000€

<sup>24</sup> Test de Gardner de Inteligencia múltiple. Ver en documentos adjuntos como *test Gardner Inteligencia multiple.pdf*

dejando el tercero sin visitas y centrándonos en la promoción online.

## ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

Antes de ponernos a elegir la forma jurídica de nuestra empresa tenemos que ver los pasos imprescindibles para constituir una sociedad de forma resumida:

1. **Certificación negativa del nombre:** con ello se pretende conseguir la certificación acreditativa de que el nombre elegido por la sociedad no coincide con el de otra existente. Este trámite se realiza en el **Registro Mercantil Central**. Se demandará mediante una instancia con el nombre elegido (un máximo de tres). Se resuelve en un plazo máximo de 5 días y cuesta en torno a los 40 euros.
2. **Elaboración de los estatutos:** suele realizarse en un despacho de abogados y se suele resolver en torno a unos 5 días.
3. **Otorgamiento de escritura pública:** es el acto por el que los socios fundadores firman la **escritura de constitución de una sociedad**. Se realiza en una notaría presentando la certificación negativa del nombre y los estatutos de la sociedad. El plazo es aproximadamente de 7 días y el precio varía según el tipo de sociedad.
4. **Pago del impuesto de transmisiones patrimoniales:** es el impuesto que grava la constitución de una sociedad. Debe abonarse en la **delegación provincial de la Agencia Tributaria** correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad. Es necesario entregar un impreso modelo 600 debidamente cumplimentado y una primera copia y copia simple de la escritura de constitución. El plazo de realización es de un día solamente.
5. **Declaración censal y código de identificación fiscal:** es la asignación de un número a la sociedad que le sirva de identificación a efectos fiscales. Se realiza en la **delegación provincial de la Agencia Tributaria** correspondiente al domicilio fiscal de la actividad. Es necesario presentar un impreso modelo 036 debidamente cumplimentado, copia de la escritura de constitución, liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales, fotocopia del DNI del solicitante si es un socio o fotocopia del poder notarial si es un apoderado. Se tarda 1 día y es totalmente gratuito.
6. **Registro de escritura:** supone dar publicidad de la situación jurídica mercantil a través de la que la sociedad adquirirá su personalidad jurídica. Se realiza en **el registro mercantil** correspondiente al domicilio social. Se ha de presentar la primera

copia de la escritura de constitución, liquidación del impuesto De transmisiones patrimoniales y CIF de la sociedad. Es un proceso lento que dura un mes aproximadamente.

**7. Inscripción de la empresa en la Seguridad Social:** permite obtener el número patronal y es obligatorio para todo empresario que vaya a efectuar contrataciones, como paso previo al inicio de sus actividades. Se realiza en la **Administración de la Seguridad Social** correspondiente al domicilio de la empresa. Se ha de presentar el modelo TA-6 por triplicado, el documento de asociación con mutua patronal a efectos de accidentes de trabajo o enfermedad profesional, o bien proposición de póliza con el INSS, fotocopia compulsada de licencia fiscal, fotocopia compulsada del documento que acredita la personalidad jurídica del titular de la empresa, NIF y alta de trabajadores. Se tarda en este trámite 1 día.

**8. Alta de trabajadores:** debe inscribirse a los futuros trabajadores de la sociedad en el Régimen de la seguridad social de trabajadores por cuenta ajena. Tanto la afiliación como la solicitud de alta deben realizarse con anterioridad al comienzo de la actividad laboral. Se realizará en la administración de la Seguridad Social correspondiente al domicilio de la empresa. Se presentarán el modelo TA.1 por duplicado, el modelo TA.2/5 firmado y sellado por empresa y los trabajadores y el DNI. El plazo máximo es de un día.

**9. Comunicación de la apertura del centro de trabajo:** para ello se procederá a la adquisición y formalización de los libros con la firma de los administradores y el sello de la empresa. Se realiza en la **Dirección provincial de Trabajo y Seguridad Social**. Se deberán presentar los datos de la empresa, datos del centro de trabajo, datos de la plantilla y actividad que se desarrolla. Se comunicará dentro de los 30 días siguientes a la apertura del centro de trabajo.

**10. Licencia de obras:** para poder efectuar cualquier tipo de obras en un local, nave o establecimiento, es necesario conseguir una licencia municipal. Deberá pedirse en el ayuntamiento. Ha de presentarse el presupuesto por partidas de las obras, planos de planta y sección aceptados y a escala, del estado actual y del reformado, memoria descriptiva de las obras y, por último, si las obras afectan a la estructura del local, se presentará un proyecto firmado por el técnico competente, visado por el colegio profesional

correspondiente y con dirección facultativa que incluya planos, presupuestos y memoria. Se tarda un día en hacer este trámite.

**11. Licencia de apertura:** es la licencia municipal para poder abrir el establecimiento y se debe pedir en el **Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento**. Se deben presentar los siguientes documentos: proyecto de las instalaciones para actividad calificada, escritura de propiedad del local, DNI del solicitante y CIF de la empresa, memoria descriptiva de la actividad y del local, planos del local, presupuesto de las instalaciones y relación de vecinos colindantes y afectados. Este apartado se resuelve en un plazo máximo de 1 año y el precio oscilará en función del municipio, superficie del local y potencia instalada respectivamente.

**12. Plan de prevención de riesgos laborales:** las empresas han de tener redactado un plan de prevención de riesgos laborales por expertos o por un trabajador que este homologado para ello.

Los factores a tener en cuenta a la hora de elegir la forma jurídica que tendrá nuestra empresa son los siguientes:

- Número de socios
- Cuantía del capital social
- Requisitos de constitución
- Obligaciones fiscales
- Régimen de Seguridad Social
- Contratación laboral
- Responsabilidad frente a terceros

Y según estos factores nos podemos encontrar los siguientes tipos de formas jurídicas que hemos extraído de la página web del ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de España.

### Personas Físicas

Forma	Nº de socios	Capital	Responsabilidad	Fiscalidad directa
<b>Empresario Individual</b>	1	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF
<b>Comunidad de bienes</b>	Mín. 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF
<b>Sociedad civil</b>	Mín. 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF



## Personas Jurídicas

### *Sociedades Mercantiles*

Forma	Nº de socios	Capital	Responsabilidad	Fiscalidad directa
<b>Sociedad colectiva</b>	Mín. 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	Impuesto sociedades
<b>Sociedad de Responsabilidad Limitada</b>	Mín. 1	Mínimo 3.005,6€	Limitada al capital aportado	Impuesto sociedades
<b>Sociedad Limitada Nueva Empresa</b>	Máx. 5	Mínimo 3.012 y Máximo 120.202€	Limitada al capital aportado	Impuesto sociedades
<b>Sociedad Anónima</b>	Mín. 1	60.101,21€	Limitada al capital aportado	Impuesto sociedades
<b>Sociedad Comanditaria por Acciones</b>	Mín. 2	60.101,21€	S. colectivos: limitada S. coman.: Limitada	Impuesto sociedades
<b>Sociedad Comanditaria Simple</b>	Mín. 2	No existe mínimo legal	S. colectivos: ilim. S. coman.: Limitada	Impuesto sociedades

### *Sociedades Mercantiles Especiales*

Forma	Nº de socios	Capital	Responsabilidad	Fiscalidad directa
<b>Sociedad Laboral</b>	Mín. 3	Mínimo 60.101,21 € (SAL)  Mínimo 3.005,06 € (SLL)	Limitada al capital aportado	Impuesto Sociedades
<b>Sociedad Cooperativa</b>	Mín. 3	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado	Impuesto Sociedades (Régimen especial)
<b>Sociedades de Garantía recíproca</b>	Mín. 150	Mínimo 1.803.036,30 €	Limitada	Impuesto Sociedades

Estas son las diferentes formas jurídicas que ODN podría elegir, aunque como opción alternativa y muy ventajosa para el objetivo del asentamiento de ODN, existe la figura de la **Fundación**.

### Fundación

El objetivo de una fundación es llevar a cabo una acción solidaria, pero al mismo tiempo inteligente y con visión de futuro y continuidad, en los objetivos sociales que los socios decidan apoyar.

**Proporcionar una vía legal, y moralmente aceptable, para reducir impuestos a todos los socios de la fundación. Una vez establecidas las otras dos divisiones de ODN, de cara al interés empresarial la responsabilidad social debe ser un hecho y con la constitución de una fundación se cumpliría este importante objetivo.**

¿Cómo crear una fundación en España?<sup>25</sup> (htt)

Podrán constituir fundaciones las personas físicas y las personas jurídicas, sean éstas públicas o privadas. Las fundaciones podrán constituirse por actos inter vivos o mortis causa.

Los procedimientos y requisitos para la constitución de una fundación y su inscripción en el Registro de Fundaciones son los siguientes:

1. Certificado de denominación: La Ley exige que en los Estatutos conste la denominación de la fundación, que no podrá coincidir o asemejarse, de manera que pueda crear confusión con ninguna otra previamente inscrita en los **Registros de Fundaciones**. El artículo 5 de la **Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones**<sup>26</sup>, ha establecido en relación con la denominación las siguientes precisiones: No podrán incluirse términos o expresiones que resulten contrarios a las Leyes o que puedan vulnerar los derechos fundamentales de las personas. No podrá formarse exclusivamente con el nombre de España, de las Comunidades Autónomas o de las Entidades Locales, ni utilizar el nombre de organismos oficiales o públicos, tanto nacionales como internacionales, salvo que se trate del propio de las entidades fundadoras. La utilización del nombre o seudónimo de una persona física o de la denominación o acrónimo

<sup>25</sup> <http://www.strongabogados.com/fundacion.php#objetivo>

<sup>26</sup> Las Comunidades Autónomas de Andalucía, Canarias, Castilla y León, Cataluña, Galicia, La Rioja, Madrid, Navarra, País Vasco y la Comunidad Valenciana cuentan con leyes propias en la materia.

de una persona jurídica distintos del fundador deberá contar con su consentimiento expreso, o, en caso de ser incapaz, con el de su representante legal. No podrán adoptarse denominaciones que hagan referencia a actividades que no se correspondan con los fines fundacionales, o induzcan a error o confusión respecto de la naturaleza o actividad de la fundación. Se observarán las prohibiciones y reservas de denominación previstas en la legislación vigente.

La denominación propuesta no podrá coincidir o asemejarse con la de una entidad preexistente inscrita en otro Registro público, o con una denominación protegida o reservada a otras entidades públicas o privadas por su legislación específica. Para ello, debe solicitarse del Registro de Fundaciones una certificación de que una determinada denominación está o no está previamente inscrita, que debe acompañarse a la escritura de constitución. La certificación negativa de denominación debe haber sido expedida, como máximo, tres meses antes de la fecha de otorgamiento de la escritura. El nombre solicitado se reserva durante seis meses si se solicita prórroga de denominación. Si han transcurrido más de seis meses, debe solicitarse como si se tratara de nueva denominación.

### 2. Estatutos:

Los Estatutos deben hacer constar, al menos lo siguiente:

- \* Denominación de la entidad, en la que deberá figurar la palabra "Fundación", y que no podrá coincidir o asemejarse a ninguna otra previamente inscrita.
- \* Fines fundacionales. ·
- \* Domicilio y ámbito territorial en el que haya de desarrollar principalmente sus actividades. ·
- \* Reglas básicas para la aplicación de los recursos al cumplimiento de los fines y para la determinación de los beneficiarios. ·
- \* La composición del Patronato, las reglas para la designación y sustitución de sus miembros, las causas de su cese, sus atribuciones, y la forma de deliberar y adoptar acuerdos.
- \* Toda disposición de los Estatutos o manifestación de la voluntad del fundador que sea contraria a la Ley se tendrá por no puesta,

salvo que afecte a la validez constitutiva de la fundación, lo que impedirá la inscripción en el Registro

\* Aportaciones, dotación a la fundación de patrimonio. La dotación puede consistir en bienes y derechos de cualquier clase, y ha de ser adecuada y suficiente para el cumplimiento de los fines fundacionales.

**\* La dotación deberá alcanzar un valor económico de 30.000 euros, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.** La realidad de las aportaciones deberá acreditarse o garantizarse ante el Notario autorizante, en los términos que reglamentariamente se establezcan. **Si la aportación es dineraria, podrá efectuarse en forma sucesiva. En tal caso, el desembolso inicial será, al menos, del 25 por ciento, y el resto se deberá hacer efectivo en un plazo no superior a cinco años, contados desde el otorgamiento de la escritura pública de constitución de la fundación.** Si se trata de dinero, efectos comerciales o valores negociables, ingresados en entidad bancaria, debe solicitarse a ésta un certificado acreditativo del depósito. Si la aportación no es dineraria, deberá incorporarse a la escritura de constitución, tasación realizada por un experto independiente. Se aceptará como dotación el compromiso de aportaciones de terceros, siempre que dicha obligación conste en títulos de los que llevan aparejada ejecución. En ningún caso se considerará dotación el mero propósito de recaudar donativos

### 3. Otorgamiento de Escritura Pública

La escritura pública de constitución deberá contener, al menos los datos personales:

\* **Personas físicas: nombre, apellidos, edad, estado civil, nacionalidad domicilio y número de identificación fiscal del fundador o fundadores.**

\* **Personas jurídicas privadas: denominación o razón social, nacionalidad, domicilio y número de identificación fiscal; si son asociativas, acuerdo expreso del órgano competente para disponer gratuitamente de sus bienes, con arreglo a sus Estatutos o a la legislación que les resulte aplicable. Las de índole institucional deberán contar con el acuerdo de su órgano rector.**

- \* La voluntad de constituir la fundación
- \* La dotación, su valoración y forma y realidad de su aportación
- \* Los Estatutos de la fundación
- \* La identificación de las personas que integran el Patronato, y su aceptación si se efectúa en el momento fundacional

Deberá obtenerse una copia autorizada y una copia simple para su presentación en el Registro de Fundaciones.

### LIQUIDACIÓN DEL IMPUESTO DE TRANSMISIONES PATRIMONIALES Y ACTOS JURÍDICOS DOCUMENTADOS

La escritura pública debe presentarse a liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados en las oficinas de Hacienda de la correspondiente Comunidad Autónoma.

### INFORME DEL PROTECTORADO

Para poder proceder a la primera inscripción de la fundación en el Registro, resulta necesario, de acuerdo con el artículo 35 de Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones y el 7.2 del Real Decreto 384/1996, de 1 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento del Registro de Fundaciones de Competencia Estatal, el **informe preceptivo y vinculante del Protectorado correspondiente sobre la idoneidad de los fines de la fundación y la suficiencia de la dotación.**

### PRESENTACIÓN EN EL REGISTRO DE FUNDACIONES

La escritura de constitución y los demás documentos señalados anteriormente deberán presentarse para su inscripción en el Registro de Fundaciones, antes de seis meses desde el otorgamiento de la misma. Transcurridos seis meses desde el otorgamiento de la escritura pública fundacional sin que los patronos hubiesen instado la inscripción en el correspondiente Registro de Fundaciones, el Protectorado procederá a cesar a los patronos, quienes responderán solidariamente de las obligaciones contraídas en nombre de la fundación y por los perjuicios que ocasione la falta de inscripción. Asimismo, el Protectorado procederá a nombrar nuevos patronos, previa autorización judicial, que asumirán la obligación de inscribir la

fundación en el correspondiente Registro de Fundaciones. Una vez inscrita, la fundación adquiere personalidad jurídica.

Gobierno de la Fundación

Patronato

**En toda fundación deberá existir, con la denominación de Patronato, un órgano de gobierno y representación de la misma, al que corresponde cumplir los fines fundacionales y administrar con diligencia los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación manteniendo el rendimiento y utilidad de los mismos.**

El Patronato adoptará sus acuerdos por mayoría en los términos establecidos en los Estatutos.

**El Patronato estará constituido por un mínimo de tres miembros que elegirán de entre ellos un Presidente,** si no estuviera prevista de otro modo la designación del mismo en la escritura de constitución o en los Estatutos.

Asimismo, el Patronato **deberá nombrar un Secretario**, cargo que podrá recaer en una persona ajena a aquél, en cuyo caso tendrá voz pero no voto, y a quien corresponderá la certificación de los acuerdos del Patronato.

Podrán ser miembros del Patronato las personas físicas que tengan plena capacidad de obrar y no estén inhabilitados para el ejercicio de cargos públicos. Las personas jurídicas podrán formar parte del Patronato, y deberán designar a la persona o personas físicas que las representen en los términos establecidos en los Estatutos. **Los patronos ejercerán su cargo gratuitamente**<sup>27</sup>. Los patronos entrarán a ejercer sus funciones después de haber aceptado expresamente el cargo en documento público, en documento privado con firma legitimada por notario o mediante comparecencia

<sup>27</sup> El Protectorado analiza los puntos necesarios para la retribución de los miembros de Patronato, véase el siguiente artículo de la página del ministerio de cultura con la URL siguiente

<http://www.mcu.es/fundaciones/CE/ProtectoradoFundaciones/ProtectoradoFundaciones.html>

[...]En relación con el patronato:

Autorizar al patronato para asignar una retribución a los patronos por servicios prestados a la fundación distintos de los que implica el desempeño de las funciones que les corresponden como miembros del mismo.[...]

realizada al efecto en el Registro de Fundaciones. Asimismo, la aceptación se podrá llevar a cabo ante el Patronato, acreditándose a través de certificación expedida por el Secretario, con firma legitimada notarialmente.

El cese de los patronos de una fundación se producirá en los supuestos siguientes:

- \* Por muerte o declaración de fallecimiento, así como por extinción de la persona jurídica.
- \* Por incapacidad, inhabilitación o incompatibilidad.
- \* Por cese en el cargo por razón del cual fueron nombrados miembros del Patronato. Por no desempeñar el cargo con la diligencia de un representante leal, si así se declara en resolución judicial.
- \* Por resolución judicial, que acoja la acción de responsabilidad.
- \* Por el transcurso del periodo de su mandato.
- \* Por renuncia que deberá hacerse por cualquiera de los medios y mediante los trámites previstos para la aceptación.
- \* Por otras causas establecidas válidamente en los Estatutos.

El nombramiento, revocación, sustitución y cese, por cualquier causa, de los miembros del patronato y otros órganos creados por los Estatutos, deberán inscribirse en el Registro de Fundaciones.

**Los patronos podrán contratar con la fundación**, ya sea en nombre propio o de un tercero, previa autorización del Protectorado.

#### DELEGACIONES Y APODERAMIENTOS.

Si los Estatutos no lo prohibieran, el Patronato podrá delegar sus facultades en uno o más de sus miembros. No son delegables la aprobación de las cuentas y del plan de actuación, la modificación de Estatutos, la fusión y la liquidación de la fundación, ni aquellos actos que requieran la autorización del Protectorado.

Los Estatutos podrán prever la existencia de otros órganos para el desempeño de las funciones que expresamente se les encomienden, con las excepciones previstas en el párrafo anterior.

El Patronato podrá otorgar y revocar poderes generales o especiales, salvo que los Estatutos dispongan lo contrario. Las delegaciones, los apoderamientos generales y su revocación deberán inscribirse en el Registro de Fundaciones.

Patrimonio de la Fundación

ADMISTRACIÓN DEL PATRIMONIO:

El patrimonio de la Fundación está formado por todos los bienes, derechos y obligaciones susceptibles de valoración económica que integren la dotación, así como por aquellos que adquiera la fundación con posterioridad a su constitución, se afecten o no a la dotación; su administración y disposición corresponde al Patronato en la forma establecida en los Estatutos y con sujeción a lo dispuesto en la Ley.

El aumento y la disminución de la dotación deben ser inscritos en el Registro de Fundaciones. La Fundación deberá figurar como titular de todos los bienes y derechos integrantes de su patrimonio, que deberán constar en su inventario anual. Los órganos de gobierno promoverán, bajo su responsabilidad, la inscripción a nombre de la fundación de los bienes y derechos que integran el patrimonio de ésta, en los Registros públicos correspondientes.

La enajenación, onerosa o gratuita, así como el gravamen de los bienes y derechos que formen parte de la dotación, o estén directamente vinculados al cumplimiento de los fines fundacionales, requerirán la previa autorización del Protectorado, que se concederá si existe justa causa debidamente acreditada. Los restantes actos de disposición de aquellos bienes y derechos fundacionales distintos de los que forman parte de la dotación o estén vinculados directamente al cumplimiento de los fines fundacionales, incluida la transacción o compromiso, y de gravamen de bienes inmuebles, establecimientos mercantiles o industriales, bienes de interés cultural, así como aquellos cuyo importe, con independencia de su objeto, sea superior al 20 por ciento del activo de la fundación que resulte del último balance aprobado, deberán ser comunicados por el Patronato al Protectorado en el plazo máximo de treinta días hábiles siguientes a su realización.

La aceptación de herencias por las fundaciones se entenderá hecha siempre a beneficio de inventario. La aceptación de legados con



cargas o donaciones onerosas o remuneratorias y la repudiación de herencias, donaciones o legados sin cargas serán comunicadas por el Patronato al Protectorado en el plazo máximo de los diez días hábiles siguientes.

Cuentas y Presupuestos

#### REGIMEN PRESUPUESTARIO Y CONTABLE

Las fundaciones vienen obligadas a rendir cuentas anualmente al Protectorado, que deberá verificar si los recursos económicos de la fundación han sido aplicados a los fines fundacionales, siendo además necesaria tal rendición de cuentas para poder disfrutar del régimen fiscal previsto para las entidades sin fines lucrativos.

**Las fundaciones deberán llevar una contabilidad ordenada y adecuada a su actividad, que permita un seguimiento cronológico de las operaciones realizadas. Para ello llevarán necesariamente un libro Diario y un libro de Inventarios y Cuentas Anuales.**

El Patronato elaborará y remitirá al Protectorado, en los últimos tres meses de cada ejercicio, un plan de actuación, en el que queden reflejados los objetivos y las actividades que se prevea desarrollar durante el ejercicio siguiente.

Las cuentas anuales se aprobarán por el Patronato de la fundación, en el plazo máximo de seis meses desde el cierre del ejercicio y se presentarán al Protectorado dentro de los diez días hábiles siguientes a su aprobación. En su caso, se acompañarán del informe de auditoría.

El Protectorado, una vez examinadas y comprobada su adecuación formal a la normativa vigente, procederá a depositarlas en el Registro de Fundaciones. Cualquier persona podrá obtener información de los documentos depositados.

Las cuentas anuales, que comprenden el balance, la cuenta de resultados y la memoria, forman una unidad, deben ser redactadas con claridad y mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la fundación.

El régimen contable de las fundaciones ha sido modificado por la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. De acuerdo con lo dispuesto en la Disposición Final tercera de dicha Ley, en el plazo de

un año, el Gobierno actualizará las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y aprobará las normas de elaboración del plan de actuación de dichas entidades.

Para las cuentas del ejercicio de 2002, que deban rendirse por los Patronatos, seguirán vigentes las normas que eran de aplicación durante dicho ejercicio, y que se concretan en lo siguiente:

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 23 de la Ley 30/1994, deben someterse a auditoría externa las cuentas de las Fundaciones en las que concurran, en la fecha del cierre del ejercicio y durante dos años consecutivos, al menos dos de las siguientes circunstancias:

- a. Que el total de su patrimonio supere los dos millones cuatrocientos cuatro mil cuarenta y ocho euros.
- b. Que el importe neto de su volumen anual de ingresos sea superior a dos millones cuatrocientos cuatro mil cuarenta y ocho euros.
- c. Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio se superior a cincuenta.

Las fundaciones que tienen obligación de auditar sus cuentas, deberán proporcionar una información más detallada en las cuentas anuales, es decir, se les obliga por las Normas de adaptación del Plan General de Contabilidad antes citadas, a presentar cuentas anuales en modelo normal, mientras que aquellas otras que no tienen obligación de auditar, podrán formular cuentas abreviadas.

Es necesario llamar la atención sobre la importancia y la necesidad, a efectos de que el Protectorado pueda cumplir adecuadamente las funciones que le encomienda la Ley, de facilitar correctamente la información relativa al destino de rentas e ingresos a que se refiere el artículo 25 de la Ley 30/1994, formalizada según lo dispuesto en las Normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y las normas de información presupuestaria de estas entidades, aprobadas mediante Real Decreto 776/1998, de 30 de abril (PGC-ESFL). **Ya que a la realización de los fines fundacionales, deberá ser destinado, al menos, el 70 por 100 de las rentas o cualesquiera otros ingresos netos que,**

previa deducción de impuestos, obtenga la fundación, si bien se podrá hacer efectivo tal destino en el plazo de tres años a partir de su obtención.

Resulta asimismo necesario, para que el Protectorado pueda examinar las cuentas que se rinden, la constancia de la aprobación de las mismas por el Patronato de la Fundación, como órgano de gobierno de ésta, debidamente convocado a tal fin y la firma de las cuentas por los Patronos como miembros de tal órgano de gobierno.

Modificaciones estatutarias, fusión y extinción de la Fundación

El Patronato podrá acordar la modificación de los Estatutos de la fundación siempre que resulte conveniente en interés de la misma salvo que lo haya prohibido el fundador. Toda modificación o nueva redacción de Estatutos acordada por el Patronato debe ser comunicada al Protectorado, y si este no aprecia motivos de legalidad para oponerse, podrá ser elevada a escritura pública e inscrita en el Registro de Fundaciones.

A tal fin deberá remitirse:

- \* El texto de la modificación propuesta.
- \* Certificación del acuerdo de modificación adoptado por el Patronato.
- \* Exposición razonada del interés que para la fundación reviste la modificación de los Estatutos.
- \* Escritura pública con copias autorizada y simple de la modificación.

Las fundaciones, siempre que no lo haya prohibido el fundador, podrán fusionarse previo acuerdo de los respectivos Patronatos, que se comunicará al Protectorado. El Protectorado podrá oponerse a la fusión por razones de legalidad y mediante acuerdo motivado, en el plazo máximo de tres meses a contar desde la notificación al mismo de los respectivos acuerdos de las Fundaciones interesadas.

La fusión acordada se elevará a escritura pública y se inscribirá en el Registro de Fundaciones.

En los supuestos en que se hubiere realizado íntegramente el fin fundacional, fuera imposible su realización o concurriera cualquier

otra causa prevista en el acto constitutivo o en los Estatutos, excepto la de expiración del plazo por el que fue constituida, la extinción de una fundación requiere el acuerdo del Patronato, ratificado por el Protectorado.

El Patronato ha de remitir al Protectorado la siguiente documentación:

- \* Certificación del acuerdo de extinción adoptado por el Patronato.
- \* Memoria justificativa de la concurrencia de la causa de extinción.
- \* Balance de la entidad a la fecha en que se adoptó el acuerdo de extinción.
- \* Propuesta de designación de liquidadores, proyecto de actuación de los mismos, así como proyecto de distribución de los bienes y derechos resultantes de la liquidación.

¿Cuáles son las ventajas fiscales de las Fundaciones, en el Impuesto sobre Sociedades?

Hay 2 grandes ventajas en el Impuesto sobre Sociedades:

Exención total de ciertas rentas.

Tributación reducida al tipo del 10% para las rentas no exentas.

El régimen permite a las Fundaciones acumular rentas y patrimonios sin coste fiscal o con coste fiscal reducido.

Las Fundaciones son por consiguiente, entidades asociativas fiscalmente muy eficientes.

¿Cómo podemos disfrutar de estas ventajas fiscales?

Es un régimen voluntario. La opción se comunica a la Administración Tributaria, mediante la Declaración Censal y se aplica al periodo impositivo que finalice con posterioridad a la fecha de presentación.

¿Qué requisitos deben reunir las Fundaciones?

Orientar su actividad a la realización de fines de interés general.

Aplicar a los fines generales el 70% de las siguientes rentas netas e ingresos:

Explotaciones económicas que desarrollen.

Transmisiones de bienes o derechos.

Ingresos netos de actividades.

El importe de las actividades económicas ajenas no exceda del 40% de los ingresos totales de la entidad.

Que las actividades no se destinen a la cobertura de necesidades propias.

Que los cargos de gobierno sean gratuitos.

Que el patrimonio restante después de la liquidación se aplique a fines de interés general.

Que estén inscritas en el Registro correspondiente.

Que cumplan las obligaciones contables.

Que rindan cuentas.

Que elaboren una memoria económica.

¿Qué rentas están exentas en el Impuesto sobre Sociedades?

Los donativos y donaciones recibidos.

Las cuotas de asociados.

Las subvenciones.

Los rendimientos del patrimonio mobiliario e inmobiliario (dividendos, alquileres). También denominadas "rentas pasivas".

Adquisición de bienes o derechos.

Actividades económicas exentas.

Rentas en atribución si su origen es exento.

¿Cuáles son las explotaciones económicas cuya realización se consideran exentas?

Acción social.

Hospitalización y asistencia sanitaria.

Investigación científica y desarrollo tecnológico.

Bienes de Interés Cultural. Museos, bibliotecas, archivos.

Representaciones musicales, teatrales, cinematográficas.

#### **Enseñanza y formación profesional.**

Exposiciones.

Edición de libros, revistas y material audiovisual.

Servicios de carácter deportivo.

Auxiliares de las exentas

Inferiores a 20.000 euros anuales.

¿Cuáles son las rentas sujetas al Impuesto sobre Sociedades?

Las procedentes de explotaciones económicas no exentas.

¿Cuáles son los tipos de gravamen previstos en el Impuesto sobre Sociedades?

Las entidades en "régimen especial" 10%.

Las entidades en "régimen general" 25%.

¿Cuándo tienen obligación de declarar por el Impuesto sobre Sociedades?

Cuando sus ingresos superen los 100.000 euros anuales o rentas no exentas superiores a 20.000 euros anuales.

¿Cuáles son las ventajas fiscales en los Impuestos Municipales?

**Las Fundaciones están exentas del Impuesto sobre Bienes Inmuebles**, excepto por los bienes afectos a actividades económicas no exentas.

**Las Fundaciones están exentas del Impuesto de Actividades Económicas, no obstante están obligadas a presentar la declaración de alta y baja en la actividad.**

**Las Fundaciones están exentas del Impuesto de Incremento de Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana, siempre que los terrenos cumplan los requisitos para estar exentos del I.B.I.**

En una primera fase ODN Formación será, como se verá más adelante una sociedad limitada de nueva empresa. Una vez constituida la masa crítica necesaria para la constitución de ODN Mantenimiento y ODN Ingeniería se planteará la sociedad anónima, pero será seguro el paso de ODN Formación S.L. a Fundación habida cuenta sus ventajas fiscales.

### **SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

Sociedad de carácter mercantil en la que el capital social, que estará dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables, se integrará por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales.

Características principales:

- La Ley 2/1995 de 23 de marzo regula las sociedades de responsabilidad limitada, a partir de la cual se pueden constituir Sociedades Limitadas unipersonales
- Carácter mercantil, cualquiera que sea la naturaleza de su objeto y personalidad jurídica propia
- En la denominación deberá figurar la indicación "Sociedad de Responsabilidad Limitada", "Sociedad Limitada" o sus abreviaturas "S.R.L." o "S.L."
- El capital social, constituido por las aportaciones de los socios, no podrá ser inferior a 3.005,06 €. Deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución.
- Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, en ningún caso trabajo o servicios
- Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones
- La transmisión de las participaciones sociales se formalizará en documento público

### **SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA**

La Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE) se rige por la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad

Limitada, modificada por la Ley 7/2003, de 1 de abril, de la Sociedad Limitada Nueva Empresa.

Características principales:

- Es una especialidad de la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL).
- Su capital social está dividido en participaciones sociales y la responsabilidad frente a terceros está limitada al capital aportado.
- El número máximo de socios en el momento de la constitución se limita a cinco, que han de ser personas físicas. Se permite la Sociedad Limitada Nueva Empresa unipersonal.
- El número de socios puede incrementarse por la transmisión de participaciones sociales. Si como consecuencia de la transmisión, son personas jurídicas las que adquieren las participaciones sociales, éstas deberán ser enajenadas a favor de personas físicas en un plazo máximo de tres meses.
- El capital social mínimo, que deberá ser desembolsado íntegramente mediante aportaciones dinerarias en el momento de constituir la sociedad, es de 3.012 euros y el máximo de 120.202 euros.
- El objeto social es genérico para permitir una mayor flexibilidad en el desarrollo de las actividades empresariales sin necesidad de modificar los estatutos de la sociedad.
- La denominación social se compone de los apellidos y el nombre de uno de los socios más un código alfanumérico único (ID-CIRCE).
- Se podrán utilizar unos estatutos sociales orientativos que reducen los tiempos de notarios y registradores a un máximo de 24 horas cada uno.
- Dos formas de constitución: telemática y presencial.
- Los órganos sociales son una Junta General de socios y un Órgano de administración unipersonal o pluripersonal.
- Pueden continuar sus operaciones en forma de SRL por acuerdo de la Junta General y adaptación de los estatutos.
- Podrá disponer de un modelo contable adaptado a la realidad de las microempresas que cumple con las obligaciones de información contable y fiscal y que sirve como herramienta de gestión.



### SOCIEDAD ANÓNIMA

Sociedad de carácter mercantil en la que el capital social, que estará dividido en acciones, se integrará por las aportaciones de los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales

Características principales:

- El Real Decreto Legislativo 1564/1989 de 22 de diciembre, aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas.
- Personalidad jurídica propia y carácter mercantil, cualquiera que sea su objeto.
- Constitución formalizada mediante escritura pública y posterior inscripción en el Registro Mercantil.
- En la denominación deberá figurar necesariamente la expresión "Sociedad Anónima" o su abreviatura "S.A.".
- El capital social, constituido por las aportaciones de los socios, no podrá ser inferior a 60.101,21 €. Deberá estar totalmente suscrito en el momento de la constitución de la sociedad y desembolsado en un 25% al menos, el valor nominal de cada una de sus acciones.

Una vez vistas las principales características de estas tres formas jurídicas debemos considerar principalmente cuánto es el capital que queremos aportar para su constitución ya que en un futuro tendremos que responder con ese capital.

Después de valorar las ventajas de cada tipo vemos más beneficioso la **Sociedad Limitada de Nueva Empresa SLNE** ya que introduce mejoras a la SL y prácticamente en el resto de características son iguales. A continuación detallamos algunas de estas ventajas:

- Posibilidad de realizar los trámites de constitución y puesta en marcha por medios telemáticos, evitando desplazamientos al emprendedor y un ahorro sustancial de tiempos y costes, mediante el Documento Único Electrónico (DUE).
- Posibilidad de constitución por el procedimiento presencial, con los mismos tiempos de respuesta de notarios y registradores (48 horas), siempre que se opte por la utilización de unos estatutos sociales orientativos.
- El objeto social es genérico para permitir una mayor flexibilidad en el desarrollo de las actividades empresariales

sin necesidad de modificar los estatutos de la sociedad, si bien se da opción a los socios de establecer, además, una actividad singular.

- Utilización de una denominación social especial que incorpora un código alfanumérico (ID-CIRCE) lo que permite su obtención en 24 horas.
- No es obligatoria la llevanza del libro registro de socios porque el reducido número de socios no lo hace necesario.
- Medidas fiscales para ayudar a superar los primeros años de actividad empresarial.
- Importantes facilidades para continuar su actividad como sociedad de responsabilidad limitada.

Aspectos importantes en este tipo de sociedades:

### Constitución de la sociedad

La escritura de constitución de la sociedad deberá ser otorgada por todos los socios fundadores, quienes habrán de asumir la totalidad de las participaciones sociales. Deberá expresarse necesariamente:

- La identidad del socio o socios.
- La voluntad de constituir una sociedad de responsabilidad limitada.
- Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
- Los estatutos de la sociedad.
- La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, en caso de que los estatutos prevean diferentes alternativas.
- La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación social.

Se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a las leyes reguladoras.

En los estatutos se hará constar, al menos:

- La denominación de la sociedad.
- El objeto social, determinando las actividades que lo integran.

- La fecha de cierre del ejercicio social.
- El domicilio social.
- El capital social, las participaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa.
- El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, en los términos establecidos en esta Ley.

La escritura de constitución deberá presentarse a inscripción en el Registro Mercantil.

### Órganos sociales

**Junta General de socios:** Órgano deliberante que expresa en sus acuerdos la voluntad social y cuya competencia se extiende fundamentalmente a los siguientes asuntos:

- Censura de la gestión social, aprobación de cuentas anuales y aplicación del resultado.
- Nombramiento y separación de los administradores, liquidadores, y en su caso de auditores de cuentas.
- Modificación de los estatutos sociales.
- Aumento o reducción del capital social.
- Transformación, fusión y escisión de la sociedad.
- Disolución de la sociedad.

**Los Administradores:** Órgano ejecutivo y representativo a la vez, que lleva a cabo la gestión administrativa diaria de la empresa social y la representación de la entidad en sus relaciones con terceros. La competencia para el nombramiento de los administradores corresponde exclusivamente a la Junta General. Salvo disposición contraria en los estatutos se requerirá la condición de socio.

### Derechos del socio/accionista

Participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio resultante de la liquidación de la sociedad.

Participar en las decisiones sociales y ser elegidos como administradores

### Cuentas anuales

Se aplican las disposiciones contenidas en la Ley de Sociedades Anónimas, a las que se añaden los siguientes preceptos:

- La distribución de dividendos a los socios se realizará en proporción a su participación en el capital social, salvo disposición contraria en los estatutos.
- A partir de la convocatoria de la Junta General, el socio o socios que representen, al menos el 5 por ciento del capital, podrán examinar en el domicilio social, por si o en unión de un experto contable, los documentos que sirvan de soporte y de antecedente de las cuentas anuales, salvo disposición contraria de los estatutos

#### **Sociedad unipersonal de responsabilidad limitada**

Surge como respuesta a la aspiración del empresario individual a ejercitar su industria o comercio con responsabilidad limitada frente a sus acreedores.

Pueden darse dos tipos de sociedades unipersonales:

- La constituida por un único socio, sea persona natural o jurídica.
- La constituida por 2 o más socios cuando todas las participaciones hayan pasado a ser propiedad de un único socio.

Necesariamente habrán de constar en escritura pública que se inscribirá en el Registro Mercantil:

- La constitución de la sociedad de un sólo socio.
- La declaración de haberse producido la situación de unipersonalidad "como consecuencia de haber pasado un único socio a ser propietario de todas las particiones sociales".
- La pérdida de tal situación de unipersonalidad, o el cambio de socio único "como consecuencia de haberse transmitido alguna o todas las participaciones sociales".
- En todos los supuestos anteriores la inscripción registral expresará la identidad del socio único.
- En tanto subsista la situación de unipersonalidad, la sociedad hará constar expresamente esta condición en toda su documentación, correspondencia, notas de pedido y facturas, así como en todos los anuncios que haya de publicar por disposición legal o estatutaria.

El socio único ejercerá las competencias de la Junta General, sus decisiones se consignarán en acta bajo su firma o la de su representante, pudiendo ser ejecutadas y formalizadas por el propio socio o por los administradores de la sociedad.

Una vez decidido el tipo de forma jurídica y vistas sus principales características vamos a conocer la forma de constituir esa forma jurídica en nuestra empresa. Como nos dan la posibilidad de hacerlo de forma telemática vamos a ver qué es, sus ventajas y cómo llevarlo a cabo.

Desde el año 2003 la normativa que regula las sociedades limitadas ofrece la posibilidad de realizar los trámites de constitución y puesta en marcha de la Sociedad Limitada de Nueva Empresa (SLNE) por medios telemáticos, evitando así desplazamientos al emprendedor y produciendo un ahorro sustancial de tiempos y costes (Real Decreto 682/2003, de 7 de junio). Esta posibilidad se extiende en el año 2006 a las Sociedades de Responsabilidad Limitada en general (Real Decreto 1332/2006, de 21 de noviembre).

Para ello el emprendedor deberá dirigirse a los **Puntos de Asesoramiento e Inicio de Tramitación (PAIT)** en los que se le asesorará en todo lo relacionado con la definición de su proyecto empresarial y se le permitirá iniciar los trámites de constitución y puesta en marcha del mismo por medios telemáticos.

**El Sistema de Tramitación Telemática (STT) del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE) es un sistema informático de tramitación de expedientes electrónicos que, a través del Documento Único Electrónico (DUE), llevará a cabo el intercambio de la documentación necesaria para la creación de empresas.**

La tramitación telemática ofrece mayor agilidad a la hora de crear una empresa que la tramitación presencial. Además requiere menos desplazamientos a los distintos organismos. La tramitación telemática implica a los diferentes organismos competentes en la creación de una empresa permitiendo la comunicación entre ellos y acelerando la creación de la misma.

### RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

La responsabilidad social corporativa (RSC), también llamada responsabilidad social empresarial (RSE), puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido.

Es en este caso donde pasados unos años de la constitución de la empresa, ODN Formación pasará a ser constituido a Fundación. Teniendo **un primer objetivo estratégico de marketing acorde con los tiempos actuales**. Y por otro, **un segundo objetivo, el financiero**. Resulta verdaderamente atractivo dando la posibilidad de ser utilizada como objeto de inversión de ODN Ingeniería y Mantenimiento ya que toda donación hecha a una fundación da como resultado desgravámenes fiscales. Reducciones en los impuestos tributados anuales también son ventajas aprovechables.

La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental. El cumplimiento de estas normativas básicas no se corresponde con la Responsabilidad Social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSE si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

Bajo este concepto de administración y de *management* se engloban un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental. Los antecedentes de la RSE se remontan al siglo XIX en el marco del Cooperativismo y el Asociacionismo que buscaban conciliar eficacia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva. Sus máximos exponentes en la actualidad son las empresas de Economía social, por definición Empresas Socialmente Responsables.

La responsabilidad social de la empresa (RSE) pretende buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial

atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos o en este caso de sus servicios aportados a la sociedad.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.

Por lo tanto para el caso de nuestra empresa, en resumen, podemos decir, que las principales responsabilidades éticas con nuestros trabajadores y la comunidad son:

- Servir a la sociedad con productos y servicios útiles y en condiciones justas.
- Crear riqueza de la manera más eficaz posible.
- Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de nuestros trabajadores.
- Procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable.
- Respetar el medio ambiente evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos. Tenemos que ser los primeros en dar ejemplo a nuestros clientes
- Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.
- Procurar la distribución equitativa de la riqueza generada

En resumen estas serían las principales medidas en relación al cumplimiento de la responsabilidad social de nuestra empresa.

### PLAN FINANCIERO

Los principales objetivos del plan financiero son conocer el **capital necesario para poner en marcha el negocio, los recursos necesarios para su sostenimiento y funcionamiento**, la **financiación** necesaria para el crecimiento, el **beneficio** que va a generar la inversión realizada y las decisiones que se van a tomar.

Es la traducción en números del resto del plan. Recogida la información sobre lo que precisamos para empezar la empresa, la gente que vayamos a contratar, las previsiones de venta que hayamos realizado, etc. Es hora, en esta parte del plan, de traducirlo a números para así poder ver la viabilidad del proyecto y cuáles son las inversiones. Suele estar compuesto de:

- Plan de inversiones: se consigna todo lo necesario para empezar y cuánto cuesta (compra de ordenadores, arreglo del local, gasto de notario,...) y luego se especifica con qué vamos a pagarlo. Si no podemos cubrir el total necesario para empezar a rodar con los fondos propios que vamos a poner deberemos buscar financiación externa (esto es, pedir un préstamo)
- Cuenta de resultados previstos: deberemos analizar por una parte los ingresos que prevemos tener, y por otro lado, los gastos necesarios de funcionamiento. Una vez todos juntos, debemos ver el resultado mes a mes durante el primer año para ir viendo el beneficio o pérdida. Igualmente debemos hacerlo para los siguientes años (acumulados por meses o trimestres durante por ejemplo los tres primeros años) y lo más normal es cerrar el primer año con pérdidas.
- Balance previsional: debemos consignar cuál será nuestro balance final para cada año. Con nuestro activo, pasivo y neto.
- Presupuesto de tesorería: similar a nuestro presupuesto de gastos (que Realizamos para la cuenta de resultados) pero teniendo en cuenta momentos de pago, no de gasto (es decir cuando sale el dinero de nuestra cuenta, no cuando contraemos la deuda) eso permitirá controlar la tesorería, cuestión esencial en toda empresa y particularmente en las nuevas como la nuestra, donde es vital tener recursos líquidos y habitual que se conviertan en una situación delicada.



Estos elementos son básicos pero los completaremos con otros para dar más información. También trataremos esta parte del proyecto desde el punto de vista de varios escenarios, uno pesimista, uno normal y otro optimista para tener más información y poder reaccionar mejor ante imprevistos.

### Necesidades económicas del proyecto:

Esto es al fin y al cabo el plan de inversiones y de financiación inicial del proyecto en cuestión. Dentro de este plan se deben reflejar los gastos de establecimiento, tales como permisos, licencias, alta de la sociedad, gastos de constitución... y también las inversiones necesarias, en **inmovilizado material** (local, acondicionamiento del local, mobiliario, equipos informáticos,...), en **inmovilizado inmaterial** (licencias) y en inmovilizado financiero. Dentro de este apartado desarrollaremos paralelamente los cuadros de amortización del inmovilizado, mediante la división del importe correspondiente por la vida útil de cada elemento de inmovilizado. También consideraremos la previsión de tesorería o fondo de maniobra (denominado también inversión en circulante) en este apartado y destinaremos una cuantía igual a la suma de las inversiones necesarias, que es lo aconsejado por los expertos en este tema.

#### Plan de marketing

- Compra y mantenimiento del dominio en Internet [www.odnformacion.es](http://www.odnformacion.es): **32 €/año**
- Promoción de **ODN Social** con CPM en Facebook, Twitter y LinkedIn: 20€/día → **6.000 €/AÑO**
- 80 visitas de técnicos comerciales primer año: **4.000 €**

#### Gastos de primer establecimiento

- Alquiler del local comercial: **1.500€/mes**
- Fianza del alquiler de dos meses: **3.000 €**
- Acondicionamiento del local: **7.000 €**
- Mobiliario: **3.000 €**
- Equipos ofimáticos: **5.000 €**
- Software ofimático: **375 €/año**
- ERP Golivepyme: **1.100 €**

#### Medios técnicos de formación

## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

- Varios de herramientas y útiles de montaje de equipos  
DEMO: **1.000 €**
- 10 Equipos VOSTROTM: **4.350 €**
- CPU SIMATIC: **6.000 €**
- Licencias de software: **7.400 €**

El desembolso inicial sin incluir IVA asciende a **49.757 €**.

En tesorería se comenzará con **20.000 €**. Haciendo un total de **69.757 €**. Si le sumamos el IVA el total sería **78.736 €**. Repartiré entre recursos propios con **28.736 €** y un préstamo bancario de **50.000 €**.

A continuación vamos a detallar ciertos aspectos que pueden llevar a equívocos a la hora de calificar ciertos gastos como inmovilizados material, inmaterial o financiero:

- Las reformas efectuadas en local para adecuarlo a la realización del negocio (7.000€) en las condiciones necesarias debe ser reflejado en el asiento de gastos de primer establecimiento. Estos gastos se pueden reflejar en diferentes asientos pero nunca como inmovilizado material ya que no sacaremos provecho en un futuro de esta inversión. Según los expertos el mejor asiento para este gasto es “gastos de primer establecimiento”
- En el apartado de activo circulante tenemos que reflejar el “disponible”, es decir, aquellos elementos de liquidez instantánea como la tesorería. Por lo tanto a los fondos propios y al préstamo del banco le tengo que descontar estos movimientos.

## PLAN FINANCIERO

### Plan de Inversión Inicial, Cálculo del IVA soportado y de las Amortizaciones

INVERSIÓN	INICIAL	% de IVA	IVA soportado	% de amortización.	Cuota de amortización
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>45,757</b>		<b>8,979</b>		<b>10,175</b>
<b>Gastos Establecimiento</b>	<b>8,500</b>				<b>1,700</b>
Gastos de constitución	0	21%	0	20%	0
Gastos de primer establecimiento	8,500	21%	1,785	20%	1,700
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>	<b>14,907</b>				<b>4,919</b>
Patentes y marcas	0	21%	0	20%	0
Derechos de traspaso	0	21%	0	20%	0
Aplicaciones informáticas	14,907	21%	3,130	33%	4,919
Leasing	0	0%	0		
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>19,350</b>				<b>3,556</b>
Terrenos	0	10%	0		
Construcciones	0	10%	0	3%	0
Maquinaria	0	21%	0	12%	0
Instalaciones / Reforma del local	0	21%	0	10%	0
Herramientas y útiles	1,000	21%	210	30%	300
Mobiliario	3,000	21%	630	10%	300
Equipos informáticos	5,000	21%	1,050	26%	1,300
Equipos de formación	10,350	21%	2,174	16%	1,656
Otro inmovilizado material	0	21%	0	10%	0
<b>Inmovilizado Financiero</b>	<b>3,000</b>				
Fianzas	3,000	0%	0		
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>32,979</b>				
<b>Existencias</b>	<b>0</b>	21%	0		
<b>Deudores</b>	<b>8,979</b>				
Clientes	0				
Administraciones públicas	8,979				
<b>Tesorería</b>	<b>24,000</b>				
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>78,736</b>				

### Plan de Financiación Inicial

En este punto determinaré la financiación con la que haré frente a las inversiones, es decir el capital para financiar el proyecto. Dentro de este apartado separo **los recursos propios como el capital social u otras aportaciones** y **los recursos ajenos como los préstamos bancarios y otros acreedores**. Ya he mencionado anteriormente que el capital social aportado es de **28.736 €**. Los recursos ajenos van a consistir en un préstamo bancario que se podría apoyar en el plan avanza2, asciende a **50.000 €**. Se podría pedir en cualquier entidad de crédito ya que las condiciones del “plan avanza” son las mismas en todo el territorio nacional. No pueden cobrar cantidad alguna en concepto de comisiones tales como apertura, estudio o disponibilidad. Tienen un tipo de interés fijo de un 0% y un plazo de 36 meses de amortización. Aún con esta posibilidad de financiación, voy a proponer un interés del 10% para la financiación previendo posibles problemas de financiación.



## PLAN FINANCIERO

### Plan de Financiación inicial (euros)

FINANCIACIÓN	INICIAL
<b>RECURSOS PROPIOS</b>	<b>28,736</b>
Capital	28,736
Subvenciones	0
<b>EXIGIBLE LARGO PLAZO</b>	<b>33,333</b>
Préstamos a l/p	33,333
Proveedores inmovilizado	0
Acreedores leasing l/p	0
Otras deudas a largo plazo	0
<b>EXIGIBLE A CORTO PLAZO</b>	<b>16,667</b>
Proveedores	0
Acreedores leasing c/p	0
Préstamos a c/p	16,667
Administraciones Públicas	0
Otras deudas a corto plazo	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>78,736</b>

### Cuadro de Amortización del Crédito (euros)

Capital del Crédito	50,000
Interés anual	10.0%
Años	3
Nº. Pagos por año	1

Periodos	Total Pago	Intereses	Capital	Capital
				Pendiente
AÑO 1	21,667	5,000	16,667	33,333
AÑO 2	20,000	3,333	16,667	16,667
AÑO 3	18,333	1,667	16,667	0

### **Balance Inicial**

En este apartado se refleja la situación patrimonial de la empresa en el momento preciso en que están a punto de iniciarse las operaciones de la empresa, es decir justo antes de empezar a registrarse éstas. Los balances son documentos obligatorios para el empresario, de gran importancia para conocer la situación en que se encuentra la empresa, por lo que no pueden realizarse de cualquier manera, sino que existe un modelo predeterminado al que debe ajustarse el empresario. En este apartado se registran los activos, pasivos y patrimonio con que se constituye e inician operaciones. El activo está compuesto por el conjunto de bienes y derechos de los que es titular la empresa, así como otras partidas con la característica común de que se utilizan en la generación de ingresos. Dentro del activo distinguiremos entre inmovilizado y circulante. Denominaremos inmovilizado a aquellos bienes y derechos adquiridos con intención de que permanezcan en la empresa durante más de un año. Por el contrario denominaremos circulante a aquellos bienes y derechos adquiridos con la intención de que permanezcan en la empresa menos de un año. El pasivo por su parte, está formado por el conjunto de recursos financieros obtenidos por la empresa para el desarrollo de sus funciones y por las estimaciones de gastos futuros. Los recursos financieros del pasivo son clasificados en función de su exigibilidad, diferenciando entre aquellos recursos que son propiedad de los titulares del capital y por tanto no son exigibles (salvo reembolso de participaciones o distribución de las reservas), y aquellos otros recursos que son propiedad de terceras personas ajenas a la empresa, por tanto, son exigibles, y deben devolverse en determinado momento. A su vez, dentro de los recursos ajenos o exigibles, diferenciaremos entre corto y largo plazo, en función de si el plazo en que deberá efectuarse el reembolso es inferior o superior a un año.

## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

### PLAN FINANCIERO

### BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL (euros)

ACTIVO		PASIVO	
<b>ACTIVO FIJO (INMOVILIZADO)</b>	<b>45,757</b>	<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>28,736</b>
GASTOS DE COSTITUCION	0	Capital Social	28,736
GASTOS PRIMER ESTABLECIMIENTO	8,500	Subvenciones	0
<b>INMOVILIZADO INMATERIAL</b>	<b>14,907</b>		
Patentes y marcas	0		
Derechos de traspaso	0		
Aplicaciones informaticas	14,907		
Contratos de leasing	0		
menos Amortización Acumulada Inm. Inmat.	0		
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>	<b>19,350</b>		
Terrenos	0		
Edificios y construcciones	0		
Maquinaria	0	<b>EXIGIBLE A LARGO PLAZO</b>	<b>33,333</b>
Instalaciones y/o reforma del local	0	Préstamo bancario a L/P	33,333
Utillaje y herramientas	1,000	Proveedores de inmovilizado a L/P	0
Mobiliario y enseres	3,000	Acreedores de Leasings a L/P	0
Equipos informáticos	5,000	Otros acreedores a L/P	0
Elementos de transporte	10,350		
Otro inmovilizado material	0		
menos Amortización Acumulada Inm. Mat.	0		
<b>INMOVILIZADO FINANCIERO</b>	<b>3,000</b>		
Fianzas	3,000		
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>32,979</b>	<b>EXIGIBLE A CORTO PLAZO (PASIVO CIRCULANTE)</b>	<b>16,667</b>
<b>EXISTENCIAS</b>	<b>0</b>	Proveedores	0
Productos, materias primas, embalajes	0	Efectos a Pagar	0
<b>DEUDORES (REALIZABLE)</b>	<b>8,979</b>	Préstamo bancario a C/P	16,667
Clientes	0	Acreedores de Leasings a C/P	0
Efectos a cobrar	0	Seguridad Social acreedora	0
H. P. Deudora por IVA	8,979	Hacienda Pública acreedora por ret. IRPF	0
Otros Deudores	0	Hacienda Pública acreedora por IVA	0
<b>TESORERIA (DISPONIBLE)</b>	<b>24,000</b>	Hacienda Pública acreedora por Imp. s/Sociedades	0
Bancos	24,000	Cuentas con socios y administradores	0
Caja	0	Otros acreedores	0
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>78,736</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>78,736</b>

### Necesidades Económicas de Recursos Humanos

A continuación voy a calcular los gastos anuales en personal que trabaja en ODN Formación. A parte del salario bruto se van a calcular otros desembolsos como las retenciones de I.R.P.F anuales y las cotizaciones a la Seguridad Social tanto de los trabajadores como de la propia empresa.

Siempre en euros como unidad económica, desarrollaré la siguiente tabla en la que se ven reflejados los sueldos del **administrativo financiero y del ingeniero de desarrollo así como del mío propio.**

Conceptos	Salario Bruto anual	Ret. IRPF anual	SS trabajador anual	Salario Líquido anual	SS Empresa anual	Total Coste Empresa Anual
<b>Empresario</b>	24.000	2.400		21.600		24.000
<b>Administrativo Financiero</b>	24.000	1.200	1.524	21.276	7.344	31.344
<b>Ingeniero de desarrollo</b>	24.000	1.200	1.524	21.276	7.344	31.344
<b>Totales</b>	72.000	4.800	3.048	64.152	14.688	86.688

Cotizaciones Seguridad Social:		Retenciones IRPF:	
<b>Empresa:</b>	30,60%	empresario	10,00%
<b>Trabajador:</b>	6,35%	trabajadores	5,00%

Por otro lado estarían los ingenieros formadores que tendrían que darse de alta como autónomos en el régimen de la seguridad social para desempeñar su trabajo en ODN Formación. Firmarían un contrato mercantil de colaboración cliente proveedor con ODN en el que fijaríamos unas tarifas por curso impartido, visitas comerciales y horas de e-Learning y/o e-Training.

Como se verá en el siguiente apartado los gastos variables de la impartición de un curso de formación ascienden al 45%, íntegramente destinado para estos compañeros. De un curso de 10 asistentes básico de 500€/participante facturaría 2250€, con los que tendría para cubrir su cuota de autónomos mensual, sus propios gastos de desplazamiento y su fondo de maniobra en previsión de la impartición limitada de cursos. La principal ventaja de éste método es el hecho de que tan sólo supondría un gasto variable por cada curso.





## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

En mi caso como empresario tendría un sueldo más los honorarios recibidos por la formación que yo mismo impartiera, resultando así una suma similar a la de los técnicos comerciales más un plus por el riesgo de la inversión.

### Ventas y coste de Ventas

Me dispongo a estimar todas las contrataciones realizadas durante el primer año mes a mes analizando cada servicio o producto que ofertamos por separado y de esta forma observando al mismo tiempo cuales son más rentables que otros.

En este apartado impondré la condición que hemos mencionado antes de plantear nuestro negocio en este análisis desde **tres escenarios distintos, uno optimista, uno normal y otro pesimista**. De esta forma podremos observar el desarrollo del negocio en varios ámbitos y reaccionar en un futuro frente a problemas que se nos presenten más fácilmente.

Como ejemplifiqué en el apartado de gastos invertidos en recursos humanos, existe un gasto variable con cada cursos del **45% destinado al formador**.

Por último destinaré un gasto de **300 euros fijos** a cada curso en concepto de transporte, reparaciones y repuestos.



# PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

PLAN FINANCIERO															% sobre
(euros)															
VENTAS Y COSTE DE VENTAS NORMAL															

### Resultados e I.V.A

En este apartado se van a analizar las cuentas de pérdidas y ganancias de cada uno de los escenarios analizados anteriormente y el I.V.A a compensar mes a mes de todos los movimientos del negocio.

La cuenta de pérdidas y ganancias es un documento contable cuya utilidad es conocer el resultado económico del ejercicio, que se obtendrá por diferencia entre los Ingresos y Beneficios por un lado, y por los Gastos y Pérdidas por el otro. Serán Ingresos y Beneficios las operaciones o resultados de operaciones que provoquen un incremento del valor patrimonial de la empresa. Por el contrario serán Gastos y Pérdidas las operaciones o resultados de operaciones que provoquen una disminución del valor patrimonial de la empresa.

A la diferencia entre los Ingresos y Beneficios por un lado, y los Gastos y Pérdidas por otro, la denominaremos Resultado del ejercicio. En caso de que el resultado fuera positivo, lo denominaremos beneficio, mientras que de ser negativo, lo denominaremos pérdida.

El beneficio representa el incremento de valor neto que ha experimentado la empresa como consecuencia de las operaciones realizadas durante el ejercicio. Estas operaciones han permitido a la empresa compensar los gastos en que haya tenido que incurrir y además, han generado un excedente que pertenece a los accionistas o al empresario que aumenta el valor de la inversión que se realizó al iniciarse la actividad.

La Pérdida por el contrario representa una disminución de valor de la empresa. Esto es, supone que en las operaciones de la empresa, no se ha podido recuperar el gasto realizado a lo largo del ejercicio y por tanto, al finalizar, el valor de la empresa es menor que la inversión de principio de ejercicio. La Cuenta de Pérdidas y Ganancias, no sólo debe proporcionar información sobre el volumen del resultado de la empresa, sino también sobre las causas de este resultado. Para ello se separarán los diferentes Ingresos y Gastos en función de la causa que los motiva. Distinguiré entre:

- Resultados de explotación. Los resultados de explotación son los originados por el desarrollo de las actividades ordinarias de la empresa.

## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

### EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

- Resultados financiero. Los resultados financieros son los originados por las inversiones financieras de la empresa, y por la financiación ajena de la empresa.
- Resultados extraordinarios. Son los resultados generados por actividades de la empresa ajenas a su actividad habitual.

A continuación se adjuntan la tabla obtenida del escenario normal.

CUENTA DE PPGG NORMAL AÑO 1														
Conceptos	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	% / Ventas
Ventas Netas	14,150	14,150	14,150	28,150	19,200	19,200	19,200	33,200	19,250	24,250	24,250	52,250	281,400	100%
Coste de Ventas	6,915	6,915	6,915	13,515	9,470	9,470	9,470	16,070	9,475	12,025	12,025	25,225	137,490	48.99%
Margen Bruto s/Ventas	7,235	7,235	7,235	14,635	9,730	9,730	9,730	17,130	9,775	12,225	12,225	27,025	143,910	51.1%
Sueldos y Salarios	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	72,000	25.6%
Cargas Sociales	1,224	1,224	1,224	1,224	1,224	1,224	1,224	1,224	1,224	1,224	1,224	1,224	14,688	5.2%
Tributos: IAE, IBI, ...	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	0.2%
Suministros: luz, agua, gas, teléfono	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	0.9%
Servicios de profesionales indep.	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1,440	0.5%
Material de oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	0.4%
Publicidad y propaganda	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	4.3%
Primas de Seguros	500												500	0.2%
Trabajos realizados por otras empresas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
Mantenimiento y reparación	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	0.9%
Arendamientos	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000	6.4%
Dotación Amortizaciones	848	848	848	848	848	848	848	848	848	848	848	848	10,175	3.6%
<b>Total Gastos Explotación</b>	<b>11,742</b>	<b>11,242</b>	<b>11,242</b>	<b>11,242</b>	<b>11,242</b>	<b>11,242</b>	<b>11,242</b>	<b>11,242</b>	<b>11,242</b>	<b>11,242</b>	<b>11,242</b>	<b>11,242</b>	<b>135,403</b>	<b>48.1%</b>
<b>Res. Ord. antes Int. e Imp. (B.A.I.)</b>	<b>-4,507</b>	<b>-4,007</b>	<b>-4,007</b>	<b>3,393</b>	<b>-1,512</b>	<b>-1,512</b>	<b>-1,512</b>	<b>5,888</b>	<b>-1,467</b>	<b>983</b>	<b>983</b>	<b>15,783</b>	<b>8,507</b>	<b>3.0%</b>
Ingresos Financieros													0	0.0%
Gastos Financieros	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5,000	1.8%
<b>Resultado Financiero</b>	<b>-417</b>	<b>-417</b>	<b>-417</b>	<b>-417</b>	<b>-417</b>	<b>-417</b>	<b>-417</b>	<b>-417</b>	<b>-417</b>	<b>-417</b>	<b>-417</b>	<b>-417</b>	<b>-5,000</b>	<b>-1.8%</b>
<b>Res. Ord. antes Imp. (B.A.I.)</b>	<b>-4,924</b>	<b>-4,424</b>	<b>-4,424</b>	<b>2,976</b>	<b>-1,929</b>	<b>-1,929</b>	<b>-1,929</b>	<b>5,471</b>	<b>-1,884</b>	<b>566</b>	<b>566</b>	<b>15,366</b>	<b>3,507</b>	<b>1.2%</b>
+ - Res. Extraordinarios													0	0.0%
<b>Resultado mensual ant/Impuestos</b>	<b>-4,924</b>	<b>-4,424</b>	<b>-4,424</b>	<b>2,976</b>	<b>-1,929</b>	<b>-1,929</b>	<b>-1,929</b>	<b>5,471</b>	<b>-1,884</b>	<b>566</b>	<b>566</b>	<b>15,366</b>	<b>3,507</b>	<b>1.2%</b>
<b>Resultado Acumulado ant/Impuestos</b>	<b>-4,924</b>	<b>-9,347</b>	<b>-13,771</b>	<b>-10,794</b>	<b>-12,723</b>	<b>-14,652</b>	<b>-16,580</b>	<b>-11,109</b>	<b>-12,992</b>	<b>-12,426</b>	<b>-11,860</b>	<b>3,507</b>		
Impuesto sobre Sociedades	30.0%												1,052	
Resultado después de Impuestos													2,455	

CALCULO DEL IVA TRIMESTRAL	21.0%	21.0%	ANUAL											
IVA INVER. INICIAL A COMPENSAR	-8,979													
IVA REPERCUTIDO VENTAS MES	2,972	2,972	2,972	5,912	4,032	4,032	4,032	6,972	4,043	5,093	5,093	10,973	59,094	
IVA SOPORTADO COMPRAS MES	1,452	1,452	1,452	2,838	1,989	1,989	1,989	3,375	1,990	2,525	2,525	5,297	28,873	
IVA SOPORTADO GASTOS MES	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	7,862	
IVA A INGRESAR/(A COMPENSAR)	864	864	864	2,418	1,388	1,388	1,388	2,942	1,398	1,912	1,912	5,020	22,359	
LIQUIDACION TRIMESTRAL				2,592			5,194			5,728			8,844	
PENDIENTE DE COMPENSAR				-6,387			-1,192			4,536			13,380	

### Tesorería

La tesorería es la función de la empresa en la que se gestionan las acciones relacionadas con las operaciones de flujos monetarios.

Incluye, la ejecución de pagos y cobros, la gestión de la caja y las diversas gestiones bancarias. La contabilidad registra dicha ejecución. Por ejemplo, Recursos Humanos realiza el cálculo de los sueldos a pagar; Tesorería se encarga de asegurar que haya suficiente dinero disponible para pagar los sueldos en la fecha prevista, y de dar las órdenes de pago; Contabilidad entonces registra los movimientos realizados por Tesorería.

El objetivo de controlar el presupuesto de tesorería es el de prever los déficit o superávit que puedan producirse durante el ejercicio, de forma que puedan tomarse las decisiones más convenientes, es decir, la tesorería nos indica con cuánto dinero disponible contamos realmente. En el momento de hacer el cálculo debemos conocer:

- Cuánto dinero tenemos en la caja y en los bancos.
- Cuánto dinero nos va a pagar nuestros clientes y cuándo.
- Cuánto dinero tenemos que pagar a nuestros proveedores y cuándo.

Podemos decir, pues, que la tesorería se encarga de planificar y conocer, con suficiente antelación, cuándo nos van a pagar los clientes y cuándo vamos a pagar a los proveedores.



## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

PRESUPUESTO MENSUAL DE TESORERÍA NORMAL													
Conceptos	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
<b>Saldo inicial (1)</b>	<b>24,000</b>	<b>23,325</b>	<b>21,188</b>	<b>19,535</b>	<b>25,153</b>	<b>26,519</b>	<b>27,401</b>	<b>27,567</b>	<b>37,403</b>	<b>38,824</b>	<b>36,989</b>	<b>41,374</b>	
Cobro de ventas	14,150	14,150	14,150	28,150	19,200	19,200	19,200	33,200	19,250	24,250	24,250	52,250	<b>281,400</b>
I.V.A. Repercutido de Ventas	2,972	2,972	2,972	5,912	4,032	4,032	4,032	6,972	4,043	5,093	5,093	10,973	59,094
Otros Cobros (IVA inicial, +/- Res.Extra.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Cobros (2)</b>	<b>17,122</b>	<b>17,122</b>	<b>17,122</b>	<b>34,062</b>	<b>23,232</b>	<b>23,232</b>	<b>23,232</b>	<b>40,172</b>	<b>23,293</b>	<b>29,343</b>	<b>29,343</b>	<b>63,223</b>	<b>340,494</b>
Pago de Costes de Ventas	6,915	6,915	6,915	13,515	9,470	9,470	9,470	16,070	9,475	12,025	12,025	25,225	137,490
I.V.A. Soportado de Costes de Ventas	1,452	1,452	1,452	2,838	1,989	1,989	1,989	3,375	1,990	2,525	2,525	5,297	28,873
Sueldos y salarios líquidos	5,346	5,346	5,346	5,346	5,346	5,346	5,346	5,346	5,346	5,346	5,346	5,346	64,152
Cargas Sociales	0	1,478	1,478	1,478	1,478	1,478	1,478	1,478	1,478	1,478	1,478	1,478	16,258
Tributos: IAE, IBI, ...	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Suministros: luz, agua, gas, teléfono		400		400		400		400		400		400	2,400
Servicios de profesionales indep.	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1,440
Material de oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Publicidad y propaganda	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Primas de Seguros	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500
Trabajos realizados por otras empresas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento y reparación	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Arrendamientos	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Gastos financieros préstamo bancario												5,000	5,000
Devolución de préstamo bancario												16,667	16,667
I.V.A. Soportado de Gastos fijos	613	697	613	697	613	697	613	697	613	697	613	697	7,862
<b>Total pagos (3)</b>	<b>17,796</b>	<b>19,258</b>	<b>18,774</b>	<b>27,244</b>	<b>21,866</b>	<b>22,350</b>	<b>21,866</b>	<b>30,336</b>	<b>21,872</b>	<b>25,441</b>	<b>24,957</b>	<b>63,080</b>	<b>314,842</b>
Liquidación trimestral del I.V.A. (4)				0			0			4,536			4,536
Liquidación trimestral del IRPF (5)				1,200			1,200			1,200			3,600
<b>Tesorería del periodo = (2)-(3)-(4)-(5)</b>	<b>-675</b>	<b>-2,137</b>	<b>-1,653</b>	<b>5,617</b>	<b>1,366</b>	<b>882</b>	<b>166</b>	<b>9,836</b>	<b>1,421</b>	<b>-1,835</b>	<b>4,385</b>	<b>142</b>	
<b>Saldo final = Tesorería periodo + (1)</b>	<b>23,325</b>	<b>21,188</b>	<b>19,535</b>	<b>25,153</b>	<b>26,519</b>	<b>27,401</b>	<b>27,567</b>	<b>37,403</b>	<b>38,824</b>	<b>36,989</b>	<b>41,374</b>	<b>41,516</b>	

### Balance Final

Situación contable de la empresa al final del ejercicio.

Para analizar el estado financiero de ODN al final del ejercicio en los diferentes escenarios es conveniente recapitular los siguientes conceptos relativos al balance.

Como ya comenté la masa patrimonial del pasivo, acreedores a corto plazo, se designa como pasivo circulante o exigible a corto plazo.

La diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante se denomina capital circulante o fondo de maniobra (working capital, en inglés). Como ya subrayé el fondo de maniobra orienta sobre la liquidez de la empresa, que como ya sabemos es la capacidad de la empresa para afrontar pagos a corto plazo.

Por otro lado al conjunto de todas las cuentas de largo plazo, esto es a la suma de los fondos propios, los ingresos plurianuales, las provisiones y acreedores a largo plazo se suele llamar Recursos permanentes. Dando a entender que se trata de recursos que van a permanecer durante mucho tiempo en la empresa, aunque claro está, a pesar de nombre no eternamente.

Al tratarse de un negocio basado en los servicios y no en la producción, el inmovilizado material es bajo, tan sólo unos equipos de demostración y capital humano de calidad sustentan ODN Formación.



## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

### BALANCE DE SITUACIÓN FINAL NORMAL (euros)

ACTIVO		PASIVO	
<b>ACTIVO FIJO (INMOVILIZADO)</b>	<b>35,582</b>	<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>31,191</b>
GASTOS DE COSTITUCION (netos)	0	Capital Social	28,736
GASTOS AMORTIZABLES (netos)	6,800	Subvenciones	0
<b>INMOVILIZADO INMATERIAL</b>	<b>9,988</b>	Reservas	0
Patentes y marcas	0	Resultado del ejercicio	2,455
Derechos de traspaso	0	Resultados de ejercicios anteriores	0
Aplicaciones informáticas	14,907		
Contratos de leasing	0		
menos Amortización Acumulada Inm. Inmat.	-4,919		
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>	<b>15,794</b>		
Terrenos	0		
Edificios y construcciones	0		
Maquinaria	0	<b>EXIGIBLE A LARGO PLAZO</b>	<b>16,667</b>
Instalaciones y/o reforma del local	0	Préstamo bancario a L/P	16,667
Utillaje y herramientas	1,000	Proveedores de inmovilizado a L/P	0
Mobiliario y enseres	3,000	Acreedores de Leasings a L/P	0
Equipos informáticos	5,000	Otros acreedores a L/P	0
Elementos de transporte	10,350		
Otro inmovilizado material	0		
menos Amortización Acumulada Inm. Mat.	-3,556		
<b>INMOVILIZADO FINANCIERO</b>	<b>3,000</b>		
Fianzas	3,000		
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>46,052</b>	<b>EXIGIBLE A CORTO PLAZO (PASIVO CIRCULANTE)</b>	<b>33,776</b>
<b>EXISTENCIAS</b>	<b>0</b>	Proveedores	0
Productos, materias primas, embalajes	0	Efectos a Pagar	0
<b>DEUDORES (REALIZABLE)</b>	<b>0</b>	Préstamo bancario a C/P	16,667
Clientes	0	Acreedores de Leasings a C/P	0
Efectos a cobrar	0	Seguridad Social acreedora	1,478
H. P. Deudora por IVA	0	Hacienda Pública acreedora por ret. IRPF	1,200
Otros Deudores	0	Hacienda Pública acreedora por IVA	13,380
<b>TESORERÍA (DISPONIBLE)</b>	<b>46,052</b>	Hacienda Pública acreedora por Imp. s/Sociedades	1,052
Bancos	41,516	Cuentas con socios y administradores	0
Caja	4,536	Otros acreedores	0
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>81,634</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>81,634</b>

### PPGG y Balances a 3 años

En el largo plazo se deben marcar unos crecimientos esperados de ventas y de costes.

En la situación Normal la previsión de crecimiento de la empresa será del 1% para el segundo año y del 2% en el tercero.

Del mismo modo que en las ventas, la previsión en la variación de gastos ha de hacerse siguiendo algún indicador. En este caso me guiaré por el estancamiento de los precios al consumo IPC; la más que previsible subida de los impuestos indirectos como el IVA, así como de los directos; y ligando el escaso crecimiento previsto en los futuros años los gastos subirán en mayor medida que el crecimiento. Siempre poniendo al plan de negocio en la situación más realista posible hago una estimación del 2 y 3% del aumento de los gastos en los sendos próximos años.

No todos los negocios crecen de forma proporcional al PIB. Algunos sí y otros como el caso de las academias, centros de formación, institutos de empresa suelen tener y así está demostrado en multitud de estudios estadísticos una correlación negativa, es decir, el inversamente proporcional el crecimiento de este tipo de negocios al crecimiento del PIB del país, por lo tanto creo haber dado unos estimadores de crecimiento más que serios.

# PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

## PLAN FINANCIERO (euros)

PYG 3 años NORMAL

Conceptos	AÑO 1	% s/Ventas	T1	T2	T3	T4	AÑO 2	% s/Ventas	T1	T2	T3	T4	AÑO 3	% s/Ventas
Ventas Netas	281.400	100%	74.571	79.045	83.788	88.815	326.219	100%	91.341	102.302	114.579	128.328	436.551	100%
Coste de Ventas	137.490	48.9%	36.435	38.621	40.938	43.394	159.388	48.9%	44.629	49.984	55.982	62.700	213.296	48.9%
Margen Bruto s/Ventas	143.910	51.1%	38.136	40.424	42.850	45.421	166.831	51.1%	46.713	52.318	58.596	65.628	223.255	51.1%
Sueldos y Salarios	72.000	25.6%	18.360	18.360	18.360	18.360	73.440	22.5%	18.911	18.911	18.911	18.911	75.643	17.3%
Cargas Sociales	14.688	5.2%	3.745	3.745	3.745	3.745	14.982	4.6%	3.858	3.858	3.858	3.858	15.431	3.5%
Tributos: IAE, IBI, ...	600	0.2%	153	153	153	153	612	0.2%	158	158	158	158	630	0.1%
Suministros: luz, agua, gas, teléfono	2.400	0.9%	612	612	612	612	2.448	0.8%	630	630	630	630	2.521	0.6%
Servicios de profesionales indep.	1.440	0.5%	367	367	367	367	1.469	0.5%	378	378	378	378	1.513	0.3%
Material de oficina	1.200	0.4%	306	306	306	306	1.224	0.4%	315	315	315	315	1.261	0.3%
Publicidad y propaganda	12.000	4.3%	2.560	2.560	2.560	2.560	10.240	3.1%	2.137	2.137	2.137	2.137	8.547	2.0%
Primas de Seguros	500	0.2%	128	128	128	128	510	0.2%	131	131	131	131	525	0.1%
Trabajos realizados por otras empresas	0	0.0%	0	0	0	0	0	0.0%	0	0	0	0	0	0.0%
Mantenimiento y reparación	2.400	0.9%	612	612	612	612	2.448	0.8%	630	630	630	630	2.521	0.6%
Arrendamientos	18.000	6.4%	4.590	4.590	4.590	4.590	18.360	5.6%	4.728	4.728	4.728	4.728	18.911	4.3%
Dotación Amortizaciones	10.175	3.6%	2.544	2.544	2.544	2.544	10.175	3.1%	2.544	2.544	2.544	2.544	10.175	2.3%
Total Gastos Explotación	135.403	48.1%	33.977	33.977	33.977	33.977	135.908	41.7%	34.420	34.420	34.420	34.420	137.680	31.5%
Res. Ord. antes Imp. e Imp. (B.A.I.)	8.507	3.0%	4.159	6.447	8.873	11.444	30.923	9.5%	12.293	17.898	24.176	31.208	85.575	19.6%
Ingresos Financieros	0	0.0%					0	0.0%					0	0.0%
Gastos Financieros	5.000	1.8%	833	833	833	833	3.333	1.0%	417	417	417	417	1.667	0.4%
Resultado Financiero	-5.000	-1.8%	-833	-833	-833	-833	-3.333	-1.0%	-417	-417	-417	-417	-1.667	-0.4%
Res. Ord. antes Imp. (B.A.I.)	3.507	1.2%	3.326	5.614	8.039	10.610	27.590	8.5%	11.876	17.482	23.760	30.791	83.909	19.2%
+ - Res. Extraordinarios	0	0.0%					0	0.0%					0	0.0%
Resultado ant/Impuestos	3.507	1.2%	3.326	5.614	8.039	10.610	27.590	8.5%	11.876	17.482	23.760	30.791	83.909	19.2%
Resultado Acumulado ant/Impuestos	3.507	1.2%	3.326	8.940	16.979	27.590	27.590	8%	11.876	29.358	53.117	83.909	83.909	19.2%
Impuesto sobre Sociedades	1.052	0.0037385	Ventas	Trimestral	Gastos	Anual	8.277	2.5%	Ventas	Trimestral	Gastos	Anual	25.173	5.8%
Resultado después de Impuestos	2.455	0.9%	% incr.	6.0%	% incr.	2.0%	19.313	5.9%	% incr.	12.0%	% incr.	3.0%	58.736	13.5%

Tipo Impositivo Impto. s/Sociedades	30.0%													
CALCULO DEL IVA TRIMESTRAL	ANUAL	21%	24%	ANUAL	ANUAL									
IVA REPERCUTIDO MES	59,094	15,660	16,600	17,595	18,651	68,506	19,182	21,484	24,062	26,949	91,676			
IVA SOPORTADO MES	36,735	9,551	10,010	10,497	11,013	41,071	11,224	12,349	13,608	15,019	52,200			
IVA A INGRESAR/(A COMPENSAR)	22,359	6,109	6,589	7,099	7,638	27,435	7,958	9,135	10,453	11,930	39,476			
IVA PENDIENTE DE COMPENSAR	13380	28333	34922	42020	49659		57616	66751	77205					

## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

### BALANCES DE SITUACIÓN 3 AÑOS (euros) Normal

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVO FIJO (INMOVILIZADO)</b>	<b>35,582</b>	<b>25,406</b>	<b>15,231</b>	<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>31,191</b>	<b>50,504</b>	<b>109,240</b>
GASTOS DE COSTITUCION (netos)	0	0	0	Capital Social	28,736	28,736	28,736
GASTOS AMORTIZABLES (netos)	6,800	5,100	3,400	Subvenciones	0	0	0
<b>INMOVILIZADO INMATERIAL</b>	<b>9,988</b>	<b>5,068</b>	<b>149</b>	Reservas	0	0	0
Patentes y marcas	0	0	0	Resultado del ejercicio	2,455	19,313	58,736
Derechos de traspaso	0	0	0	Resultados de ejercicios anteriores	0	2,455	21,768
Aplicaciones informaticas	14,907	14,907	14,907				
Contratos de leasing	0	0	0				
menos A. Acum. Inmov. Inmaterial	-4,919	-9,839	-14,758				
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>	<b>15,794</b>	<b>12,238</b>	<b>8,682</b>				
Terrenos	0	0	0				
Edificios y construcciones	0	0	0				
Maquinaria	0	0	0	<b>EXIGIBLE A LARGO PLAZO</b>	<b>16,667</b>	<b>16,667</b>	<b>16,667</b>
Instalaciones y/o reforma del local	0	0	0	Préstamo bancario a L/P	16,667	16,667	16,667
Utillaje y herramientas	1,000	1,000	1,000	Proveedores de inmovilizado a L/P	0	0	0
Mobiliario y enseres	3,000	3,000	3,000	Acreedores de Leasings a L/P	0	0	0
Equipos informáticos	5,000	5,000	5,000	Otros acreedores a L/P	0	0	0
Elementos de transporte	10,350	10,350	10,350				
Otro inmovilizado material	0	0	0				
menos A. Acum. Inmov. Matetial	-3,556	-7,112	-10,668				
<b>INMOVILIZADO FINANCIERO</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>				
Fianzas	3,000	3,000	3,000				
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>46,052</b>	<b>52,772</b>	<b>227,796</b>	<b>EXIGIBLE A CORTO PLAZO</b>	<b>33,776</b>	<b>11,009</b>	<b>117,121</b>
<b>EXISTENCIAS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	Proveedores	0	0	0
Productos, materias primas, embalajes	0	0	0	Efectos a Pagar	0	0	0
<b>DEUDORES (REALIZABLE)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	Préstamo bancario a C/P	16,667	0	0
Clientes	0	0	0	Acreedores de Leasings a C/P	0	0	0
Efectos a cobrar	0	0	0	Seguridad Social acreedora	1,478	1,508	1,553
H. P. Deudora por IVA	0	0	0	H. Pública acreedora por ret. IRPF	1,200	1,224	1,261
Otros Deudores	0	0	0	H. Pública acreedora por IVA	13,380	0	89,135
<b>TESORERIA (DISPONIBLE)</b>	<b>46,052</b>	<b>52,772</b>	<b>227,796</b>	H. P. acreedora por Imp. s/Sociedades	1,052	8,277	25,173
Bancos	41,516	52,772	227,796	Cuentas con socios y administradores	0	0	0
Caja	4,536	0	0	Otros acreedores	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>81,634</b>	<b>78,179</b>	<b>243,027</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>81,634</b>	<b>78,179</b>	<b>243,027</b>



Universidad  
Carlos III de Madrid

# PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA



# PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

## PLAN FINANCIERO

(euros)

CUENTA DE PPGG PESIMISTA AÑO 1														
Conceptos	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	% / Ventas
Ventas Netas	5,050	5,050	14,100	14,100	14,100	28,100	19,150	19,150	19,150	19,150	28,200	42,200	227,500	100%
Coste de Ventas	2,555	2,555	6,910	6,910	6,910	13,510	9,465	9,465	9,465	9,465	13,820	20,420	111,450	49.0%
Margen Bruto s/Ventas	2,495	2,495	7,190	7,190	7,190	14,590	9,685	9,685	9,685	9,685	14,380	21,780	116,050	51.0%
Sueldos y Salarios	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000	26.4%
Cargas Sociales	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	12,240	5.4%
Tributos: IAE, IBI, ...	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	0.3%
Suministros: luz, agua, gas, teléfono	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	1.1%
Servicios de profesionales indep.	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1,440	0.6%
Material de oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	0.5%
Publicidad y propaganda	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	5.3%
Primas de Seguros	500												500	0.2%
Trabajos realizados por otras empresas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
Mantenimiento y reparación	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	1.1%
Arrendamientos	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000	7.9%
Dotación Amortizaciones	848	848	848	848	848	848	848	848	848	848	848	848	10,175	4.5%
Total Gastos Explotación	10,538	10,038	10,038	10,038	10,038	10,038	10,038	10,038	10,038	10,038	10,038	10,038	120,955	53.2%
Res. Ordi. antes Int. e Imp. (B.A.I.I.)	-8,043	-7,543	-2,848	-2,848	-2,848	4,552	-353	-353	-353	-353	4,342	11,742	-4,905	-2.2%
Ingresos Financieros													0	0.0%
Gastos Financieros	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5,000	2.2%
Resultado Financiero	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-5,000	-2.2%
Res. Ordi. antes Imp. (B.A.I.)	-8,460	-7,960	-3,265	-3,265	-3,265	4,135	-770	-770	-770	-770	3,925	11,325	-9,905	-4.4%
+ - Res. Extraordinarios													0	0.0%
Resultado mensual ant/Impuestos	-8,460	-7,960	-3,265	-3,265	-3,265	4,135	-770	-770	-770	-770	3,925	11,325	-9,905	-4.4%
Resultado Acumulado ant/Impuestos	-8,460	-16,419	-19,684	-22,948	-26,213	-22,078	-22,847	-23,617	-24,386	-25,156	-21,231	-9,905		
Impuesto sobre Sociedades	30.0%												0	
Resultado después de Impuestos													-9,905	

CALCULO DEL IVA TRIMESTRAL	21.0%	21.0%	ANUAL											
IVA INVER. INICIAL A COMPENSAR	-8,979													
IVA REPERCUTIDO VENTAS MES	1,061	1,061	2,961	2,961	2,961	5,901	4,022	4,022	4,022	4,022	5,922	8,862	47,775	
IVA SOPORTADO COMPRAS MES	537	537	1,451	1,451	1,451	2,837	1,988	1,988	1,988	1,988	2,902	4,288	23,405	
IVA SOPORTADO GASTOS MES	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	7,862	
IVA A INGRESAR/(A COMPENSAR)	-131	-131	855	855	855	2,409	1,379	1,379	1,379	1,379	2,365	3,919	16,508	
LIQUIDACION TRIMESTRAL				592			4,118			4,136			7,662	
PENDIENTE DE COMPENSAR				-8,387			-4,269			-133			7,529	



# PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

## PLAN FINANCIERO

## COBROS Y PAGOS AL CONTADO

IVA de Ventas/Compras 21%

IVA de Gastos sujetos 21%

PRESUPUESTO MENSUAL DE TESORERÍA PESIMISTA													
Conceptos	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Saldo inicial (1)	24,000	18,570	12,008	10,542	7,675	6,208	11,742	11,770	12,398	13,427	13,055	18,778	
Cobro de ventas	5,050	5,050	14,100	14,100	14,100	28,100	19,150	19,150	19,150	19,150	28,200	42,200	227,500
I.V.A. Repercutido de Ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Cobros (IVA inicial, +/- Res.Extra.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Cobros (2)</b>	<b>5,050</b>	<b>5,050</b>	<b>14,100</b>	<b>14,100</b>	<b>14,100</b>	<b>28,100</b>	<b>19,150</b>	<b>19,150</b>	<b>19,150</b>	<b>19,150</b>	<b>28,200</b>	<b>42,200</b>	<b>227,500</b>
Pago de Costes de Ventas	2,555	2,555	6,910	6,910	6,910	13,510	9,465	9,465	9,465	9,465	13,820	20,420	111,450
I.V.A. Soportado de Costes de Ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sueldos y salarios liquidados	4,455	4,455	4,455	4,455	4,455	4,455	4,455	4,455	4,455	4,455	4,455	4,455	53,460
Cargas Sociales	0	1,232	1,232	1,232	1,232	1,232	1,232	1,232	1,232	1,232	1,232	1,232	13,548
Tributos: IAE, IBI, ...	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Suministros: luz, agua, gas, teléfono		400		400		400		400		400		400	2,400
Servicios de profesionales indep.	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1,440
Material de oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Publicidad y propaganda	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Primas de Seguros	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500
Trabajos realizados por otras empresas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento y reparación	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Arrendamientos	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Gastos financieros préstamo bancario												5,000	5,000
Devolución de préstamo bancario												16,667	16,667
I.V.A. Soportado de Gastos fijos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total pagos (3)</b>	<b>10,480</b>	<b>11,612</b>	<b>15,567</b>	<b>15,967</b>	<b>15,567</b>	<b>22,567</b>	<b>18,122</b>	<b>18,522</b>	<b>18,122</b>	<b>18,522</b>	<b>22,477</b>	<b>51,143</b>	<b>238,665</b>
Liquidación trimestral del I.V.A. (4)				0			0			0			0
Liquidación trimestral del IRPF (5)				1,000			1,000			1,000			3,000
<b>Tesorería del periodo = (2)-(3)-(4)-(5)</b>	<b>-5,430</b>	<b>-6,562</b>	<b>-1,467</b>	<b>-2,867</b>	<b>-1,467</b>	<b>5,533</b>	<b>28</b>	<b>628</b>	<b>1,028</b>	<b>-372</b>	<b>5,723</b>	<b>-8,943</b>	
<b>Saldo final = Tesorería periodo + (1)</b>	<b>18,570</b>	<b>12,008</b>	<b>10,542</b>	<b>7,675</b>	<b>6,208</b>	<b>11,742</b>	<b>11,770</b>	<b>12,398</b>	<b>13,427</b>	<b>13,055</b>	<b>18,778</b>	<b>9,835</b>	



## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

### PLAN FINANCIERO

### BALANCE DE SITUACIÓN FINAL (euros)

#### BALANCE DE SITUACIÓN FINAL PESIMISTA (euros)

ACTIVO		PASIVO	
<b>ACTIVO FIJO (INMOVILIZADO)</b>	<b>35,582</b>	<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>18,831</b>
GASTOS DE COSTITUCION (netos)	0	Capital Social	28,736
GASTOS AMORTIZABLES (netos)	6,800	Subvenciones	0
INMOVILIZADO INMATERIAL	9,988	Reservas	0
Patentes y marcas	0	Resultado del ejercicio	-9,905
Derechos de traspaso	0	Resultados de ejercicios anteriores	0
Aplicaciones informáticas	14,907		
Contratos de leasing	0		
menos Amortización Acumulada Inm. Inmat.	-4,919		
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>	<b>15,794</b>		
Terrenos	0		
Edificios y construcciones	0		
Maquinaria	0	<b>EXIGIBLE A LARGO PLAZO</b>	<b>16,667</b>
Instalaciones y/o reforma del local	0	Préstamo bancario a L/P	16,667
Utillaje y herramientas	1,000	Proveedores de inmovilizado a L/P	0
Mobiliario y enseres	3,000	Acreedores de Leasings a L/P	0
Equipos informáticos	5,000	Otros acreedores a L/P	0
Elementos de transporte	10,350		
Otro inmovilizado material	0		
menos Amortización Acumulada Inm. Mat.	-3,556		
<b>INMOVILIZADO FINANCIERO</b>	<b>3,000</b>		
Fianzas	3,000		
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>26,343</b>	<b>EXIGIBLE A CORTO PLAZO (PASIVO CIRCULANTE)</b>	<b>26,427</b>
<b>EXISTENCIAS</b>	<b>0</b>	Proveedores	0
Productos, materias primas, embalajes	0	Efectos a Pagar	0
<b>DEUDORES (REALIZABLE)</b>	<b>0</b>	Préstamo bancario a C/P	16,667
Clientes	0	Acreedores de Leasings a C/P	0
Efectos a cobrar	0	Seguridad Social acreedora	1,232
H. P. Deudora por IVA	0	Hacienda Pública acreedora por ret. IRPF	1,000
Otros Deudores	0	Hacienda Pública acreedora por IVA	7,529
<b>TESORERIA (DISPONIBLE)</b>	<b>26,343</b>	Hacienda Pública acreedora por Imp. s/Sociedades	0
Bancos	9,835	Cuentas con socios y administradores	0
Caja	16,508	Otros acreedores	0
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>61,925</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>61,925</b>



## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

### BALANCES DE SITUACIÓN 3 AÑOS (euros) Pesimista

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVO FIJO (INMOVILIZADO)</b>	<b>35,582</b>	<b>25,406</b>	<b>15,231</b>	<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>18,831</b>	<b>21,368</b>	<b>38,426</b>
GASTOS DE COSTITUCION (netos)	0	0	0	Capital Social	28,736	28,736	28,736
GASTOS AMORTIZABLES (netos)	6,800	5,100	3,400	Subvenciones	0	0	0
<b>INMOVILIZADO INMATERIAL</b>	<b>9,988</b>	<b>5,068</b>	<b>149</b>	Reservas	0	0	0
Patentes y marcas	0	0	0	Resultado del ejercicio	-9,905	2,537	17,058
Derechos de traspaso	0	0	0	Resultados de ejercicios anteriores	0	-9,905	-7,368
Aplicaciones informáticas	14,907	14,907	14,907				
Contratos de leasing	0	0	0				
menos A. Acum. Inmov. Inmaterial	-4,919	-9,839	-14,758				
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>	<b>15,794</b>	<b>12,238</b>	<b>8,682</b>				
Terrenos	0	0	0				
Edificios y construcciones	0	0	0				
Maquinaria	0	0	0	<b>EXIGIBLE A LARGO PLAZO</b>	<b>16,667</b>	<b>16,667</b>	<b>16,667</b>
Instalaciones y/o reforma del local	0	0	0	Préstamo bancario a L/P	16,667	16,667	16,667
Utillaje y herramientas	1,000	1,000	1,000	Proveedores de inmovilizado a L/P	0	0	0
Mobiliario y enseres	3,000	3,000	3,000	Acreedores de Leasings a L/P	0	0	0
Equipos informáticos	5,000	5,000	5,000	Otros acreedores a L/P	0	0	0
Elementos de transporte	10,350	10,350	10,350				
Otro inmovilizado material	0	0	0				
menos A. Acum. Inmov. Matetial	-3,556	-7,112	-10,668				
<b>INMOVILIZADO FINANCIERO</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>				
Fianzas	3,000	3,000	3,000				
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>26,343</b>	<b>15,992</b>	<b>107,800</b>	<b>EXIGIBLE A CORTO PLAZO</b>	<b>26,427</b>	<b>3,364</b>	<b>67,938</b>
<b>EXISTENCIAS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	Proveedores	0	0	0
Productos, materias primas, embalajes	0	0	0	Efectos a Pagar	0	0	0
<b>DEUDORES (REALIZABLE)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	Préstamo bancario a C/P	16,667	0	0
Clientes	0	0	0	Acreedores de Leasings a C/P	0	0	0
Efectos a cobrar	0	0	0	Seguridad Social acreedora	1,232	1,256	1,294
H. P. Deudora por IVA	0	0	0	H. Pública acreedora por ret. IRPF	1,000	1,020	1,051
Otros Deudores	0	0	0	H. Pública acreedora por IVA	7,529	0	58,283
<b>TESORERIA (DISPONIBLE)</b>	<b>26,343</b>	<b>15,992</b>	<b>107,800</b>	H. P. acreedora por Imp. s/Sociedades	0	1,087	7,311
Bancos	9,835	15,992	107,800	Cuentas con socios y administradores	0	0	0
Caja	16,508	0	0	Otros acreedores	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>61,925</b>	<b>41,398</b>	<b>123,031</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>61,925</b>	<b>41,398</b>	<b>123,031</b>

# PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

## ESCENARIO OPTIMISTA

PLAN FINANCIERO															
VENTAS Y COSTE DE VENTAS OPTIMISTA															
														% sobre	
PRODUCTOS/SERVICIOS	PRECIOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	Ventas
Cursos Básicos	5,000.00														
Cantidad mensual (n° Cursos)	6	0	1	1	1	1	2	2	3	4	5	5	6	31	
Ingresos		0	5,000	5,000	5,000	5,000	10,000	10,000	15,000	20,000	25,000	25,000	30,000	155,000	47.3%
% costes sobre ingresos	45.0%	0	2,250	2,250	2,250	2,250	4,500	4,500	6,750	9,000	11,250	11,250	13,500	69,750	
Otros Costes Variables (en €/curso)	300.00	0	300	300	300	300	600	600	900	1,200	1,500	1,500	1,800	9,300	
Coste de Ventas		0	2,550	2,550	2,550	2,550	5,100	5,100	7,650	10,200	12,750	12,750	15,300	79,050	24.1%
Cursos Avanzados	9,000.00														
Cantidad mensual (n° Cursos)	2	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2	2	2	12	
Ingresos		0	0	0	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	18,000	18,000	20,520	110,520	33.7%
% costes sobre ingresos	45.0%	0	0	0	4,050	4,050	4,050	4,050	4,050	4,050	8,100	8,100	9,234	49,734	
Otros Costes Variables (en €/curso)	300.00	0	0	0	300	300	300	300	300	300	600	600	684	3,684	
Coste de Ventas		0	0	0	4,350	4,350	4,350	4,350	4,350	4,350	8,700	8,700	9,918	53,418	16.3%
Cursos Especiales	14,000.00														
Cantidad mensual	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	2	5	
Ingresos		0	0	14,000	0	0	0	0	14,000	14,000	0	0	14,000	56,000	17.1%
% costes sobre ingresos	45.0%	0	0	6,300	0	0	0	0	6,300	6,300	0	0	6,300	25,200	
Otros Costes Variables (en €/curso)	300.00	0	0	300	0	0	0	0	300	300	0	0	600	1,500	
Coste de Ventas		0	0	6,600	0	0	0	0	6,600	6,600	0	0	6,900	26,700	8.2%
e-Learning & e-Training	50.00														
Cantidad mensual	10	9	9	9	9	10	10	10	10	11	11	11	11	120	
Ingresos		450	450	450	450	500	500	500	500	550	550	550	550	6,000	1.8%
% costes sobre ingresos	10.0%	45	45	45	45	50	50	50	50	55	55	55	55	600	
Otros Costes Variables (en €/curso)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Coste de Ventas		45	45	45	45	50	50	50	50	55	55	55	55	600	0.2%
TOTAL INGRESOS		450	5,450	19,450	14,450	14,500	19,500	19,500	38,500	43,550	43,550	43,550	65,070	327,520	100.0%
TOTAL COSTE DE VENTAS		45	2,595	9,195	6,945	6,950	9,500	9,500	18,650	21,205	21,505	21,505	32,173	159,768	48.8%
TOTAL MARGEN BRUTO		405	2,855	10,255	7,505	7,550	10,000	10,000	19,850	22,345	22,045	22,045	32,897	167,752	51.2%

# PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

## PLAN FINANCIERO

(euros)

CUENTA DE PPGG OPTIMISTA AÑO 1															
Conceptos	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	% / Ventas	
Ventas Netas	450	5,450	19,450	14,450	14,500	19,500	19,500	38,500	43,550	43,550	43,550	65,070	327,520	100%	
Coste de Ventas	45	2,595	9,195	6,945	6,950	9,500	9,500	18,650	21,205	21,505	21,505	32,173	159,768	48.8%	
<b>Margen Bruto s/Ventas</b>	<b>405</b>	<b>2,855</b>	<b>10,255</b>	<b>7,505</b>	<b>7,550</b>	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>	<b>19,850</b>	<b>22,345</b>	<b>22,045</b>	<b>22,045</b>	<b>32,897</b>	<b>167,752</b>	<b>51.2%</b>	
Sueldos y Salarios	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	72,000	22.0%	
Cargas Sociales	1,224	1,224	1,224	1,224	1,224	1,224	1,224	1,224	1,224	1,224	1,224	1,224	14,688	4.5%	
Tributos: IAE, IBI, ...	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	0.2%	
Suministros: luz, agua, gas, teléfono	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	0.7%	
Servicios de profesionales indep.	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1,440	0.4%	
Material de oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	0.4%	
Publicidad y propaganda	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	3.7%	
Primas de Seguros	500												500	0.2%	
Trabajos realizados por otras empresas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0%	
Mantenimiento y reparación	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	0.7%	
Arrendamientos	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000	5.5%	
Dotación Amortizaciones	848	848	848	848	848	848	848	848	848	848	848	848	10,175	3.1%	
<b>Total Gastos Explotación</b>	<b>11,742</b>	<b>11,242</b>	<b>11,242</b>	<b>11,242</b>	<b>11,242</b>	<b>11,242</b>	<b>11,242</b>	<b>11,242</b>	<b>11,242</b>	<b>11,242</b>	<b>11,242</b>	<b>11,242</b>	<b>135,403</b>	<b>41.3%</b>	
<b>Res. Ordi. antes Int. e Imp. (B.A.I.I.)</b>	<b>-11,337</b>	<b>-8,387</b>	<b>-987</b>	<b>-3,737</b>	<b>-3,692</b>	<b>-1,242</b>	<b>-1,242</b>	<b>8,608</b>	<b>11,103</b>	<b>10,803</b>	<b>10,803</b>	<b>21,655</b>	<b>32,349</b>	<b>9.9%</b>	
Ingresos Financieros													0	0.0%	
Gastos Financieros	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5,000	1.5%	
<b>Resultado Financiero</b>	<b>-417</b>	<b>-417</b>	<b>-417</b>	<b>-417</b>	<b>-417</b>	<b>-417</b>	<b>-417</b>	<b>-417</b>	<b>-417</b>	<b>-417</b>	<b>-417</b>	<b>-417</b>	<b>-5,000</b>	<b>-1.5%</b>	
<b>Res. Ordi. antes Imp. (B.A.I.)</b>	<b>-11,754</b>	<b>-8,804</b>	<b>-1,404</b>	<b>-4,154</b>	<b>-4,109</b>	<b>-1,659</b>	<b>-1,659</b>	<b>8,191</b>	<b>10,686</b>	<b>10,386</b>	<b>10,386</b>	<b>21,238</b>	<b>27,349</b>	<b>8.4%</b>	
+ - Res. Extraordinarios													0	0.0%	
<b>Resultado mensual ant/Impuestos</b>	<b>-11,754</b>	<b>-8,804</b>	<b>-1,404</b>	<b>-4,154</b>	<b>-4,109</b>	<b>-1,659</b>	<b>-1,659</b>	<b>8,191</b>	<b>10,686</b>	<b>10,386</b>	<b>10,386</b>	<b>21,238</b>	<b>27,349</b>	<b>8.4%</b>	
<b>Resultado Acumulado ant/Impuestos</b>	<b>-11,754</b>	<b>-20,557</b>	<b>-21,961</b>	<b>-26,114</b>	<b>-30,223</b>	<b>-31,882</b>	<b>-33,540</b>	<b>-25,349</b>	<b>-14,662</b>	<b>-4,276</b>	<b>6,110</b>	<b>27,349</b>			
Impuesto sobre Sociedades	30.0%												8,205		
<b>Resultado después de Impuestos</b>													<b>19,144</b>		

CALCULO DEL IVA TRIMESTRAL	21.0%	21.0%	ANUAL												
IVA INVER. INICIAL A COMPENSAR	-8,979														
IVA REPERCUTIDO VENTAS MES	95	1,145	4,085	3,035	3,045	4,095	4,095	8,085	9,146	9,146	9,146	13,665	68,779		
IVA S OPORTADO COMPRAS MES	9	545	1,931	1,458	1,460	1,995	1,995	3,917	4,453	4,516	4,516	6,756	33,551		
IVA S OPORTADO GASTOS MES	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	7,862		
IVA A INGRESAR/(A COMPENSAR)	-570	-56	1,498	921	930	1,445	1,445	3,513	4,037	3,974	3,974	6,253	27,366		
LIQUIDACION TRIMESTRAL				873			3,296			8,995			14,202		
PENDIENTE DE COMPENSAR				-8,106			-4,810			4,185			18,387		

# PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

## PLAN FINANCIERO

## COBROS Y PAGOS AL CONTADO

IVA de Ventas/Compras 21% IVA de Gastos sujetos 21%

PRESUPUESTO MENSUAL DE TESORERÍA OPTIMISTA													
Conceptos	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Saldo inicial (1)	24,000	15,589	8,250	8,711	4,822	2,578	2,384	1,390	11,046	23,597	30,063	42,314	
Cobro de ventas	450	5,450	19,450	14,450	14,500	19,500	19,500	38,500	43,550	43,550	43,550	65,070	327,520
I.V.A. Repercutido de Ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Cobros (IVA inicial, +/- Res.Extra.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Cobros (2)</b>	<b>450</b>	<b>5,450</b>	<b>19,450</b>	<b>14,450</b>	<b>14,500</b>	<b>19,500</b>	<b>19,500</b>	<b>38,500</b>	<b>43,550</b>	<b>43,550</b>	<b>43,550</b>	<b>65,070</b>	<b>327,520</b>
Pago de Costes de Ventas	45	2,595	9,195	6,945	6,950	9,500	9,500	18,650	21,205	21,505	21,505	32,173	159,768
I.V.A. Soportado de Costes de Ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sueldos y salarios liquidados	5,346	5,346	5,346	5,346	5,346	5,346	5,346	5,346	5,346	5,346	5,346	5,346	64,152
Cargas Sociales	0	1,478	1,478	1,478	1,478	1,478	1,478	1,478	1,478	1,478	1,478	1,478	16,258
Tributos: IAE, IBI, ...	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Suministros: luz, agua, gas, teléfono		400		400		400		400		400		400	2,400
Servicios de profesionales indep.	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1,440
Material de oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Publicidad y propaganda	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Primas de Seguros	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500
Trabajos realizados por otras empresas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento y reparación	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Arrendamientos	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Gastos financieros préstamo bancario												5,000	5,000
Devolución de préstamo bancario												16,667	16,667
I.V.A. Soportado de Gastos fijos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total pagos (3)</b>	<b>8,861</b>	<b>12,789</b>	<b>18,989</b>	<b>17,139</b>	<b>16,744</b>	<b>19,694</b>	<b>19,294</b>	<b>28,844</b>	<b>30,999</b>	<b>31,699</b>	<b>31,299</b>	<b>64,034</b>	<b>300,385</b>
Liquidación trimestral del I.V.A. (4)				0			0			4,185			4,185
Liquidación trimestral del IRPF (5)				1,200			1,200			1,200			3,600
<b>Tesorería del periodo = (2)-(3)-(4)-(5)</b>	<b>-8,411</b>	<b>-7,339</b>	<b>461</b>	<b>-3,889</b>	<b>-2,244</b>	<b>-194</b>	<b>-994</b>	<b>9,656</b>	<b>12,551</b>	<b>6,466</b>	<b>12,251</b>	<b>1,036</b>	
<b>Saldo final = Tesorería periodo + (1)</b>	<b>15,589</b>	<b>8,250</b>	<b>8,711</b>	<b>4,822</b>	<b>2,578</b>	<b>2,384</b>	<b>1,390</b>	<b>11,046</b>	<b>23,597</b>	<b>30,063</b>	<b>42,314</b>	<b>43,350</b>	



## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

### BALANCE DE SITUACIÓN FINAL (euros)

#### BALANCE DE SITUACIÓN FINAL OPTIMISTA (euros)

ACTIVO		PASIVO	
<b>ACTIVO FIJO (INMOVILIZADO)</b>	<b>35.582</b>	<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>47.880</b>
<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN (netos)</b>	<b>0</b>	Capital Social	28.736
<b>GASTOS AMORTIZABLES (netos)</b>	<b>6.800</b>	Subvenciones	0
<b>INMOVILIZADO INMATERIAL</b>	<b>9.988</b>	Reservas	0
Patentes y marcas	0	Resultado del ejercicio	19.144
Derechos de traspaso	0	Resultados de ejercicios anteriores	0
Aplicaciones informáticas	14.907		
Contratos de leasing	0		
menos Amortización Acumulada Inm. Inmat.	-4.919		
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>	<b>15.794</b>		
Terrenos	0		
Edificios y construcciones	0		
Maquinaria	0	<b>EXIGIBLE A LARGO PLAZO</b>	<b>16.667</b>
Instalaciones y/o reforma del local	0	Préstamo bancario a L/P	16.667
Uillaje y herramientas	1.000	Proveedores de inmovilizado a L/P	0
Mobiliario y enseres	3.000	Acreedores de Leasings a L/P	0
Equipos informáticos	5.000	Otros acreedores a L/P	0
Elementos de transporte	10.350		
Otro inmovilizado material	0		
menos Amortización Acumulada Inm. Mat.	-3.556		
<b>INMOVILIZADO FINANCIERO</b>	<b>3.000</b>		
Fianzas	3.000		
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>74.900</b>	<b>EXIGIBLE A CORTO PLAZO (PASIVO CIRCULANTE)</b>	<b>45.936</b>
<b>EXISTENCIAS</b>	<b>0</b>	Proveedores	0
Productos, materias primas, embalajes	0	Efectos a Pagar	0
<b>DEUDORES (REALIZABLE)</b>	<b>0</b>	Préstamo bancario a C/P	16.667
Clientes	0	Acreedores de Leasings a C/P	0
Efectos a cobrar	0	Seguridad Social acreedora	1.478
H. P. Deudora por IVA	0	Hacienda Pública acreedora por ret. IRPF	1.200
Otros Deudores	0	Hacienda Pública acreedora por IVA	18.387
<b>TESORERÍA (DISPONIBLE)</b>	<b>74.900</b>	Hacienda Pública acreedora por Imp. s/Sociedades	8.205
Bancos	43.350	Cuentas con socios y administradores	0
Caja	31.550	Otros acreedores	0
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>110.483</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>110.483</b>

# PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

PLAN FINANCIERO (euros)

PYG-3 años OPTIMISTA

Conceptos	AÑO 1	% s/Ventas	T1	T2	T3	T4	AÑO 2	% s/Ventas	T1	T2	T3	T4	AÑO 3	% s/Ventas		
Ventas Netas	327,520	100%	88,430	95,505	103,145	111,397	398,477	100%	113,566	129,465	147,590	168,253	558,875	100%		
Coste de Ventas	159,768	48.8%	43,137	46,588	50,315	54,341	194,382	48.8%	55,399	63,155	71,996	82,076	272,626	48.8%		
Margen Bruto s/Ventas	167,752	51.2%	45,293	48,916	52,830	57,056	204,096	51.2%	58,167	66,311	75,594	86,177	286,249	51.2%		
Sueldos y Salarios	72,000	22.0%	18,360	18,360	18,360	18,360	73,440	18.4%	18,911	18,911	18,911	18,911	75,643	13.5%		
Cargas Sociales	14,688	4.5%	3,745	3,745	3,745	3,745	14,982	3.8%	3,858	3,858	3,858	3,858	15,431	2.8%		
Tributos: IAE, IBI, ...	600	0.2%	153	153	153	153	612	0.2%	158	158	158	158	630	0.1%		
Suministros: luz, agua, gas, teléfono	2,400	0.7%	612	612	612	612	2,448	0.6%	630	630	630	630	2,521	0.5%		
Servicios de profesionales indep.	1,440	0.4%	367	367	367	367	1,469	0.4%	378	378	378	378	1,513	0.3%		
Material de oficina	1,200	0.4%	306	306	306	306	1,224	0.3%	315	315	315	315	1,261	0.2%		
Publicidad y propaganda	12,000	3.7%	2,560	2,560	2,560	2,560	10,240	2.6%	2,137	2,137	2,137	2,137	8,547	1.5%		
Primas de Seguros	500	0.2%	128	128	128	128	510	0.1%	131	131	131	131	525	0.1%		
Trabajos realizados por otras empresas	0	0.0%	0	0	0	0	0	0.0%	0	0	0	0	0	0.0%		
Mantenimiento y reparación	2,400	0.7%	612	612	612	612	2,448	0.6%	630	630	630	630	2,521	0.5%		
Amortizaciones	18,000	5.5%	4,590	4,590	4,590	4,590	18,360	4.6%	4,728	4,728	4,728	4,728	18,911	3.4%		
Dotación Amortizaciones	10,175	3.1%	2,544	2,544	2,544	2,544	10,175	2.6%	2,544	2,544	2,544	2,544	10,175	1.8%		
Total Gastos Explotación	135,403	41.3%	33,977	33,977	33,977	33,977	135,908	34.1%	34,420	34,420	34,420	34,420	137,680	24.6%		
Res. Ord. antes Int. e Imp. (B.A.I.)	32,349	9.9%	11,316	14,940	18,853	23,079	68,188	17.1%	23,747	31,891	41,174	51,757	148,569	26.6%		
Ingresos Financieros	0	0.0%					0	0.0%					0	0.0%		
Gastos Financieros	5,000	1.5%	833	833	833	833	3,333	0.8%	417	417	417	417	1,667	0.3%		
Resultado Financiero	-5,000	-1.5%	-833	-833	-833	-833	-3,333	-0.8%	-417	-417	-417	-417	-1,667	-0.3%		
Res. Ord. antes Imp. (B.A.I.)	27,349	8.4%	10,483	14,106	18,020	22,246	64,854	16.3%	23,331	31,474	40,757	51,341	146,903	26.3%		
+ - Res. Extraordinarios	0	0.0%					0	0.0%					0	0.0%		
Resultado Acumulado ant/Impuestos	27,349	8.4%	10,483	14,106	18,020	22,246	64,854	16.3%	23,331	31,474	40,757	51,341	146,903	26.3%		
Impuesto sobre Sociedades	8,205	0.025050705	Ventas	Trimestral	Gastos	Trimestral	Ventas	Trimestral	Gastos	Trimestral	Gastos	Trimestral	Ventas	Trimestral		
Resultado después de Impuestos	19,144	5.8%	% incr.	8.0%	% incr.	2.0%	45,398	11.4%	% incr.	14.0%	% incr.	3.0%	102,832	18.4%		
30.0%																
Tipo impositivo Impto. s/Sociedades	ANUAL															
CALCULO DEL IVA TRIMESTRAL	ANUAL															
IVA REPERCUTIDO MES	68,779	18,570	20,056	21,660	23,393	83,680	23,849	27,188	30,994	35,333	117,364	13,486	15,114	16,971	19,088	64,659
IVA SOPORTADO MES	41,414	10,959	11,683	12,486	13,311	48,420	10,363	12,073	14,023	16,245	52,705	78212	90285	104308		
IVA A INGRESAR/(A COMPENSAR)	27,366	7,612	8,373	9,194	10,082	35,260	10,363	12,073	14,023	16,245	52,705					
IVA PENDIENTE DE COMPENSAR	18387	40200	48572	57767	67849											



## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

### BALANCES DE SITUACIÓN 3 AÑOS (euros) Optimista

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVO FIJO (INMOVILIZADO)</b>	<b>35,582</b>	<b>25,406</b>	<b>15,231</b>	<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>47,880</b>	<b>93,278</b>	<b>196,110</b>
GASTOS DE COSTITUCION (netos)	0	0	0	Capital Social	28,736	28,736	28,736
GASTOS AMORTIZABLES (netos)	6,800	5,100	3,400	Subvenciones	0	0	0
<b>INMOVILIZADO INMATERIAL</b>	<b>9,988</b>	<b>5,068</b>	<b>149</b>	Reservas	0	0	0
Patentes y marcas	0	0	0	Resultado del ejercicio	19,144	45,398	102,832
Derechos de traspaso	0	0	0	Resultados de ejercicios anteriores	0	19,144	64,542
Aplicaciones informaticas	14,907	14,907	14,907				
Contratos de leasing	0	0	0				
menos A. Acum. Inmov. Inmaterial	-4,919	-9,839	-14,758				
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>	<b>15,794</b>	<b>12,238</b>	<b>8,682</b>				
Terrenos	0	0	0				
Edificios y construcciones	0	0	0				
Maquinaria	0	0	0	<b>EXIGIBLE A LARGO PLAZO</b>	<b>16,667</b>	<b>16,667</b>	<b>16,667</b>
Instalaciones y/o reforma del local	0	0	0	Préstamo bancario a L/P	16,667	16,667	16,667
Utillaje y herramientas	1,000	1,000	1,000	Proveedores de inmovilizado a L/P	0	0	0
Mobiliario y enseres	3,000	3,000	3,000	Acreedores de Leasings a L/P	0	0	0
Equipos informáticos	5,000	5,000	5,000	Otros acreedores a L/P	0	0	0
Elementos de transporte	10,350	10,350	10,350				
Otro inmovilizado material	0	0	0				
menos A. Acum. Inmov. Matetial	-3,556	-7,112	-10,668				
<b>INMOVILIZADO FINANCIERO</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>				
Fianzas	3,000	3,000	3,000				
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>74,900</b>	<b>106,726</b>	<b>364,983</b>	<b>EXIGIBLE A CORTO PLAZO</b>	<b>45,936</b>	<b>22,188</b>	<b>167,438</b>
<b>EXISTENCIAS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	Proveedores	0	0	0
Productos, materias primas, embalajes	0	0	0	Efectos a Pagar	0	0	0
<b>DEUDORES (REALIZABLE)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	Préstamo bancario a C/P	16,667	0	0
Clientes	0	0	0	Acreedores de Leasings a C/P	0	0	0
Efectos a cobrar	0	0	0	Seguridad Social acreedora	1,478	1,508	1,553
H. P. Deudora por IVA	0	0	0	H. Pública acreedora por ret. IRPF	1,200	1,224	1,261
Otros Deudores	0	0	0	H. Pública acreedora por IVA	18,387	0	120,553
<b>TESORERIA (DISPONIBLE)</b>	<b>74,900</b>	<b>106,726</b>	<b>364,983</b>	H. P. acreedora por Imp. s/Sociedades	8,205	19,456	44,071
Bancos	43,350	106,726	364,983	Cuentas con socios y administradores	0	0	0
Caja	31,550	0	0	Otros acreedores	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>110,482</b>	<b>132,133</b>	<b>380,214</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>110,483</b>	<b>132,133</b>	<b>380,214</b>

## ESTUDIO DE RENTABILIDAD

En este apartado se incluye la medida y el análisis de la rentabilidad del proyecto, utilizando técnicas generalmente aceptadas para la valoración de inversiones. A continuación definimos brevemente los ratios utilizados:

- **Cash Flow:** En finanzas y en economía se entiende por flujo de caja o flujo de fondos (en inglés *cash flow*) los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. **Cash Flow** = Beneficios netos + Amortizaciones + Provisiones<sup>28</sup>

	$I_0$	CF Año 1	CF Año 2	CF Año 3
<b>Optimista</b>	78.736 €	29.319 €	55.573 €	113.007 €
<b>Normal</b>	78.736 €	12.630 €	29.488 €	69.911 €
<b>Pesimista</b>	78.736 €	270 €	12.712 €	27.233 €

- **V.A.N** (Valor Actual Neto): es el valor actual de todos los flujos de caja esperados en un proyecto de inversión.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$V_t$  representa los flujos de caja en cada periodo  $t$ .

$I_0$  es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es  $k$ . Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de

<sup>28</sup> En este negocio no se ha hecho provisiones

oportunidad. Para estimar el coste de oportunidad existen diferentes maneras, una de ellas es tomar como referencia el costo de capital usado en el proyecto (estimada en el plan de financiación inicial con un 10%). También se puede estimar tomando como referencia proyectos de similar naturaleza. Para este caso particular se usará una tasa del 10%.

- **T.I.R** (Tasa Interna de Rentabilidad): es un coeficiente utilizado para obtener el valor presente de unos flujos de fondos futuros y está relacionada con los tipos de interés, la inflación y la fecha futura de los flujos.

\* Para calcular la T.I.R sólo necesitamos los flujos de caja de nuestro negocio y el desembolso inicial para llevar a cabo el negocio.

	<b>VAN – k=10%</b>	<b>TIR</b>
<b>Optimista</b>	71.591 €	49%
<b>Normal</b>	8.082 €	15%
<b>Pesimista</b>	-43.203 €	-22%

- **Pay-back**: mide el tiempo que tardaremos en recuperar el capital invertido en el negocio.

	<b>I<sub>0</sub></b>	<b>CF Año 1</b>	<b>CF Año 2</b>	<b>CF Año 3</b>	<b>Pay-back</b>
<b>Optimista</b>	78.736 €	29.319 €	55.573 €	113.007 €	≈ 2 Años
<b>Normal</b>	78.736 €	12.630 €	29.488 €	69.911 €	≈ 2,5 Años
<b>Pesimista</b>	78.736 €	270 €	12.712 €	27.233 €	≈ 3 Años <sup>29</sup>

En el escenario optimista, con un VAN superior a los 70.000 euros y una situación financiera independiente, aportarían a ODN la seriedad necesaria para buscar nuevas fuentes de financiación y llevar a cabo la constitución de ODN Ingeniería y ODN Mantenimiento completando finalmente a ODN.

<sup>29</sup> En el supuesto de tener un crecimiento esperado igual al del año 3.



Universidad  
Carlos III de Madrid

# PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

## DOCUMENTACIÓN ADJUNTA

### Hojas de valoración

ODN<sub>FORMACIÓN</sub>

**Evaluación de cursos de Formación Técnica**

---

Con la meta de mejorar día a día la calidad de la formación en ODN S.A., nos permitimos solicitar su colaboración, rogándole cumplimente este formulario, que tendremos muy en cuenta.

Curso: ..... Fecha: .....

Escala de Valores				
Muy deficiente	Mal	Medio	Bien	Muy bien
1	2	3	4	5
<b>• Profesor</b>				
1. Capacidad para transmitir la información				
2. Flexibilidad en su adaptación a los participantes				
3. Ritmo de exposición de materias				
4. Dominio de la temática				
<b>• Documentación</b>				
5. Facilidad de entendimiento				
6. Estructuración de los temas				
7. Documentación completa				
<b>• Ejercicios prácticos</b>				
8. Adecuación de los ejercicios prácticos respecto a la teoría impartida				
9. Cantidad de equipos adecuado al número de asistentes				
10. Equipos didácticos adecuados y completos				

Pág 1 de 2

## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

### • Organización

11. ¿Poseía usted los conocimientos previos necesarios para participar en el curso ?	1	2	3	4	5
12. ¿Estaba usted informado del contenido, duración y horario del curso previamente a su participación?	1	2	3	4	5
14. Medios didácticos: transparencias, proyector, etc.	1	2	3	4	5
15. Sala de curso	1	2	3	4	5

### Valoración general

16. Duración del curso	1	2	3	4	5
17. Mejora profesional, relacionada con el material del curso, que le aportará en su actividad actual	1	2	3	4	5
18. Cumplimiento de los objetivos previstos en el curso	1	2	3	4	5
19. Valoración general del curso	1	2	3	4	5

Observaciones:

---

---

---

---

---

---

---

---

#### Fidelización :

¿Con qué probabilidad recomendaría a un colega del sector la asistencia a este curso?

Totalmente probable ☐ Muy probable ☐ Algo probable ☐ No muy probable ☐ Nada probable ☐

¿Con qué probabilidad su empresa elegirá nuevamente a ODN para realizar cursos de formación?

Totalmente probable ☐ Muy probable ☐ Algo probable ☐ No muy probable ☐ Nada probable ☐

# PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

## Solicitud de inscripción

SU LOGOTIPO

**ODN**FORMACIÓN

**IMPRESO DE INSCRIPCIÓN**

**INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

Empresa:	CIF/NIF:
Dirección:	
Código Postal:	Localidad:
Provincia:	Teléfono:      Fax:
Email:	
Apellidos:	Nombre:
Departamento:	

**RUEGO LA INSCRIPCIÓN DE:**

Nombre	Departamento	Teléfono

**A LOS SIGUIENTES CURSOS DE ODN:**

Título del curso	Fecha de impartición	Precio

El precio indicado se verá repercutido del IVA (18%)

**Localidad y Fecha**

Los datos aportados en este documento son de uso exclusivo de ODN S.L.  
Sujeto a las Condiciones Generales de Fundación ODN S.L.  
Sujeto a cambio sin previo aviso.

**Firma y sello del responsable del pedido**

## Test de Gardner de inteligencia múltiple

Este test te ayudará a que puedas conocerte mejor y, también, a que pueda identificar las áreas más sobresalientes de su inteligencia.

Instrucciones: Lee cuidadosamente cada una de las afirmaciones siguientes.

**a.-** Si crees que refleja una característica tuya y te parece que la afirmación es verdadera, escribe "V".

**b.-** Si crees que no refleja una característica tuya y te parece que la afirmación es falsa, escribe una "F".

**c.-** Si estás dudoso porque a veces es verdadera y a veces falsa no escribas nada y déjala en blanco.

Recuerda que el más interesado en saber cómo eres tú mismo, por eso responde con mucha honestidad y sinceridad.

1.- \_\_\_\_\_ Prefiero hacer un mapa que explicarle a alguien como tiene que llegar a un lugar determinado.

2.- \_\_\_\_\_ Si estoy enojado o contento generalmente sé la razón exacta de por qué es así

3.- \_\_\_\_\_ Sé tocar, o antes sabía, un instrumento musical.

4.- \_\_\_\_\_ Asocio la música con mis estados de ánimo

5.- \_\_\_\_\_ Puedo sumar o multiplicar mentalmente con mucha rapidez

6.- \_\_\_\_\_ Puedo ayudar a un amigo(a) a manejar y controlar sus sentimientos, porque yo lo pude hacer antes en relación a sentimientos parecidos

7.- \_\_\_\_\_ Me gusta trabajar con calculadora y computadoras

8.- \_\_\_\_\_ Aprendo rápidamente a bailar un baile nuevo

9.- \_\_\_\_\_ No me es difícil decir lo que pienso durante una discusión o debate.

10.- \_\_\_\_\_ ¿Disfruto de una buena charla, prédica o sermón?



- 11.- \_\_\_\_\_ Siempre distingo el Norte del Sur, esté donde esté.
- 12.- \_\_\_\_\_ Me gusta reunir grupos de personas en una fiesta o evento especial.
- 13.- \_\_\_\_\_ Realmente la vida me parece vacía sin música
- 14.- \_\_\_\_\_ Siempre entiendo los gráficos que vienen en las instrucciones de equipos o instrumentos.
- 15.- \_\_\_\_\_ Me gusta resolver puzzles y entretenerme con juegos electrónicos.
- 16.- \_\_\_\_\_ Me fue fácil aprender a andar en bicicleta o patines
- 17.- \_\_\_\_\_ Me enoja cuando escucho una discusión o una afirmación que me parece ilógica o absurda.
- 18.- \_\_\_\_\_ Soy capaz de convencer a otros que sigan mis planes o ideas.
- 19.- \_\_\_\_\_ Tengo buen sentido del equilibrio y de coordinación.
- 20.- \_\_\_\_\_ A menudo puedo captar relaciones entre números con mayor rapidez y facilidad que algunos de mis compañeros.
- 21.- \_\_\_\_\_ Me gusta construir modelos, maquetas o hacer esculturas.
- 22.- \_\_\_\_\_ Soy bueno para encontrar el significado preciso de las palabras.
- 23.- \_\_\_\_\_ Puedo mirar un objeto de una manera y con la misma facilidad verlo dado vuelta o al revés.
- 24.- \_\_\_\_\_ Con frecuencia establezco la relación que puede haber entre una música o canción y algo que haya ocurrido en mi vida.
- 25.- \_\_\_\_\_ Me gusta trabajar con números y figuras
- 26.- \_\_\_\_\_ Me gusta sentarme muy callado y pensar, reflexionar sobre mis sentimientos más íntimos.
- 27.- \_\_\_\_\_ Solamente con mirar las formas de las construcciones y estructuras me siento a gusto.

## PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

- 28.- \_\_\_\_\_ Cuando estoy en la ducha, o cuando estoy solo me gusta tararear, cantar o silbar.
- 29.- \_\_\_\_\_ Soy bueno para el atletismo
- 30.- \_\_\_\_\_ Me gusta escribir cartas largas a mis amigos.
- 31.- \_\_\_\_\_ Generalmente me doy cuenta de la expresión o gestos que tengo en la cara.
- 32.- \_\_\_\_\_ Muchas veces me doy cuenta de las expresiones o gestos en la cara de las otras personas.
- 33.- \_\_\_\_\_ Reconozco mis estados de ánimo, no me cuesta identificarlos.
- 34.- \_\_\_\_\_ Me doy cuenta de los estados de ánimo de las personas con quienes me encuentro
- 35.- \_\_\_\_\_ Me doy cuenta bastante bien de lo que los otros piensan de mí.

### HOJA DE CORRECCION

Haz un círculo en cada uno de los ítems que marcaste como **verdadero**. Un total de 4 en cualquiera de las categorías indica que allí tienes una habilidad que resalta:

A	B	C	D	E	F	G
9	5	1	8	3	2	12
10	7	11	16	4	6	18
17	15	14	19	13	26	32
22	20	23	21	24	31	34
30	25	27	29	28	33	35

LAS SIETE INTELIGENCIAS SEGÚN HOWARD GARDNER:

**A: Inteligencia verbal / Lingüística:** Comprende la capacidad de emplear efectivamente las palabras ya sea en forma oral y escrita. La utilizamos cuando hablamos en una conversación formal o informal, cuando ponemos pensamientos por escrito, escribimos poemas, o escribimos una carta a un amigo. Es la capacidad de traducir en palabras adecuadas, pertinentes y exactas lo que piensa. Según Gardner este tipo de capacidad está en su forma más completa en los poetas.

**B: Inteligencia Lógica/ Matemática:** Consiste en la capacidad para utilizar los números en forma efectiva y para razonar en forma lógica. Está a menudo asociada con lo que llamamos el pensamiento científico. Utilizamos esta Inteligencia cuando podemos realizar patrones abstractos, como contar de 2 en 2 o saber si hemos recibido el vuelto correcto en el supermercado, también lo usamos para encontrar conexiones o ver relaciones entre trozos de información.

**C: Inteligencia Visual/Espacial:** Consiste en la capacidad de percibir el mundo visual espacial adecuadamente. Puede verse expresada claramente en la imaginación los niños. Utilizamos esta inteligencia cuando hacemos un dibujo para expresar nuestros pensamientos o nuestras emociones, o cuando decoramos una pieza para crear cierta atmósfera, o cuando jugamos al ajedrez. Nos permite visualizar las cosas que queremos en nuestras vidas. Es la capacidad para formarse un modelo mental de un espacio y para maniobrar y operar usando ese modelo. Requieren de esta clase de inteligencia, de modo especial, los marinos, ingenieros, cirujanos, escultores, pintores.

**D: Inteligencia Corporal/Cinestésica:** Se encuentra en la capacidad para utilizar el cuerpo entero en expresar ideas y sentimientos. Esta inteligencia se veía cuando en el teclado se escribe una carta, si ando en bicicleta, si se está en un auto o mantener el equilibrio al caminar. Es la capacidad para resolver problemas o para elaborar productos empleando el cuerpo o parte del mismo. Muestran esta clase de inteligencia en un nivel superior, los bailarines, los atletas, los cirujanos y artesanos.

**E: Inteligencia Musical/Rítmica:** Es la capacidad que algunos poseen, a través de formas musicales, percibir, discriminar y juzgar, transformar y expresar. Utilizamos esta inteligencia cuando tocamos música, para calmarnos o estimularnos. Está muy presente cuando al escuchar alguna música la repetimos en la mente todo el día. Implica el aprecio por la música, el canto, el tocar un instrumento musical, etc. Entre ellos están los buenos cantantes, los cantautores. Los dos siguientes tipos de inteligencia son tremendamente importantes pero, desgraciadamente no han sido suficientemente estudiadas.

**F: Inteligencia Intrapersonal:** Es la capacidad para comprenderse a uno mismo y para actuar en forma autorreflexiva y de acostumbrarse a ello. También se llama Inteligencia "Introspectiva". Nos permite reflexionar acerca de nosotros mismos. Involucra el conocimiento y el darnos cuenta de los aspectos internos de la persona, tales como los sentimientos, el proceso pensante y la intuición acerca de realidades espirituales. Es la capacidad de auto-comprenderse, de conocerse bien, de saber cuáles son los lados brillantes de uno y cuáles son los lados opacos de la propia personalidad.

**G: Inteligencia Interpersonal:** Es la capacidad de captar y evaluar en forma rápida los estados de ánimo, intenciones, motivaciones, sentimientos de los demás. La experimentamos en forma más directa cuando formamos parte de un trabajo en equipo ya sea deportivo, en la iglesia o tarea comunitaria. Nos permite desarrollar un sentido de empatía y de preocupación por el tema. También nos permite mantener nuestra identidad individual. Capacidad de entender a las otras personas. Entre ellos están los ministros, los religiosos, los orientadores, los psicólogos, los buenos vendedores, las mamás (para poder comprender y dialogar con sus hijos)



## Muestra del Catálogo de cursos

# Automatismos Eléctricos

### Dirigido a:

Personal que quiere iniciarse en el mundo de la electrotecnia.

### Objetivo:

Introducir al alumno en el mundo de los automatismos eléctrico. Análisis de sistemas de corriente continua, alterna, componentes electrónicos, electrónica digital. Introducción en el automatismo cableado y programado

### Contenidos:

1. Introducción.
2. Nociones básicas de electrotecnia: corriente, tensión, potencia, corriente continua y alterna. Corriente monofásica.
3. Componentes habituales en el mundo de la electrotecnia: Actuadores, sensores, contactores, relés, motores, etc.
4. Electrónica de Potencia:  
Semiconductores. Diodos, transistor, tiristor
5. Introducción a la electrónica digital.  
Puertas lógicas.
6. Automatismo eléctrico.  
– Instalación de fuerza.  
– Lógica Cableada.  
– Ejercicios prácticos con automatismos eléctricos.
7. Controlador lógico programable LOGO!  
– Panorámica del sistema.  
– Descripción del hardware.  
– Identificación de funciones básicas y especiales.  
– Realización de ejercicios prácticos de aplicación real.  
– Protocolización de esquemas de bloques.
8. Introducción al autómata programable SIMATIC S7 200.



### Precio:

BAJO CONSULTA

### Duración:

5 Días

### LOGO! – Introducción al controlador lógico programable

**Dirigido a:**

*Personal que quiere iniciarse en el mundo de la electrónica, electrónica digital. Introducción en el automatismo cableado y programado*

**Contenidos:**

1. Introducción.
2. Nociones básicas de electrotecnia: corriente, tensión, potencia, corriente continua y alterna. Corriente monofásica.
3. Componentes habituales en el mundo de la electrotecnia: Actuadores, sensores, contactores, relés, motores, etc.
4. Electrónica de Potencia: Semiconductores. diodos, transistor, tiristor
5. Introducción a la electrónica digital. Puertas lógicas.
6. Automatismo eléctrico.
  - Instalación de fuerza.
  - Lógica Cableada.
  - Ejercicios prácticos con automatismos eléctricos.
7. Controlador lógico programable LOGO!
  - Panorámica del sistema.
  - Descripción del hardware.
  - Identificación de funciones básicas y especiales.
  - Realización de ejercicios prácticos de aplicación real.
  - Protocolización de esquemas de bloques.
8. Introducción al autómeta programable SIMATIC S7 200.



**Precio:**

*BAJO CONSULTA*

**Duración:**

*5 Días*



# SIMATIC S7

## *S7 200 - Manejo y Programación básica*

### **Objetivo:**

*Adquirir los conocimientos necesarios sobre programación y mantenimiento de sistemas SIMATIC S7 200.*

### **Contenidos:**

- 1. Familia SIMATIC S7. Conceptos básicos de PLC's.*
- 2. Introducción al S7-200.*
- 3. STEP7 Micro/Win.*
- 4. Edición de elementos de un programa.*
- 5. El primer programa.*
- 6. Sistemas de numeración y tipos de datos.*
- 7. Herramientas de test y depuración de programas.*
- 8. Subrutinas.*
- 9. Asistentes de STEP7 Micro/Win.*
  - Asistente para TD200.*
  - Comunicación en red con S7-200.*
- 10. Breve introducción de características específicas de S7-200.*

### **Precio:**

*260€*

### **Duración:**

*5 Días*



## SIMATIC S7

### *S7 1200 – Manejo y programación básica*

**Objetivo:**

*Adquirir los conocimientos que permitan al participante llevar a cabo el manejo y programación básica de los sistemas S7 1200, Panel KTP, softwares STEP7 Basic y WinCC Basic.*

**Contenidos:**

- 1. Presentación del SIMATIC S7-1200 y el software STEP7 Basic.*
- 2. Configuración de equipos y redes.*
- 3. Trabajar con la tabla de símbolos.*
- 4. Trabajar con bloques de programa.*
  - Estructura del programa.*
  - Operaciones binarias y digitales.*
- 5. Manejo de datos mediante bloques de datos.*
- 6. Programar bloques de organización.*
- 7. Herramientas de diagnóstico.*
- 8. Presentación de la interface hombre-máquina (HMI) y Software WinCC basic.*
- 9. Salvaguarda y documentación de programas.*

**Precio:**

*347€*

**Duración:**

*5 Días*





# SIMATIC S7 y seguridad integrada

## **S7 Mantenimiento - Mantenimiento de PLC's SIMATIC S7 300 / 400**

### **Objetivo:**

*Adquirir los conocimientos necesarios  
que permitan al participante llevar a  
cabo el mantenimiento de estos sistemas.*

### **Contenidos:**

1. Introducción.
2. Bloques de datos y almacenamiento.
3. Bloques funcionales y funciones.
4. Bloques de organización.
5. Funciones de diagnóstico.
6. Errores de Stop.
7. Errores lógicos.
8. Errores esporádicos.
9. Información del sistema.
10. Revisión de un programa de usuario.
11. Comunicación MPI.
12. Soluciones.
13. Totally Integrated Automation.

### **Precio:**

*BAJO CONSULTA*

### **Duración:**

*5 Días*



## SIMATIC S7 y seguridad integrada

### **S7 400 H/F - Sistema de alta disponibilidad y seguridad**

**Objetivo:**

Adquirir los conocimientos necesarios que permitan al participante el montaje, programación y mantenimiento de los sistemas redundantes de alta disponibilidad y seguridad.

**Contenidos:**

1. Introducción.
2. Sistemas de alta disponibilidad.  
Arquitecturas.
3. Sistemas de alta disponibilidad.  
Instalación y Configuración.
4. Sistemas de alta disponibilidad.  
Mantenimiento, modificaciones y diagnósticos.
5. Introducción Seguridad de Procesos. Normativa.
6. Sistemas de Seguridad de Procesos en Siemens.
7. Ciclo de Vida de Seguridad Funcional.
8. Desarrollo con el S7400FH y las librerías F-Systems.
9. Desarrollo con el Safety Matrix.
10. Aplicaciones de Seguridad de Proceso, ESD, BMS y Fire&Gas.  
Ejemplos de proyectos

**Precio:**

BAJO CONSULTA

**Duración:**

5 Días

## Comunicaciones industriales



### **S7 Ethernet y Profinet - Red de área local con PLC's SIMATIC S7 300 / 400**

**Objetivo:**

*Adquirir los conocimientos necesarios que permitan al participante el montaje, configuración, programación y diagnóstico de diferentes topologías de red Ethernet y Profinet a través de la amplia gama de equipos de automatización SIMATIC S7.*

**Contenidos:**

1. Red Ethernet. Posicionamiento SIMATIC NET.
2. Principios de funcionamiento. Protocolos ISO y TCP/IP.
3. Componentes de red. Concepto de switching.
4. CP 343-1 / 443-1. Parametrización básica.
5. Programación y configuración de enlaces.
6. Concepto de IT. Tecnología de la información a través de la red Internet.
7. Introducción a Profinet.
8. Componentes de red (fichero XML y CBA).
9. Diferentes perfiles de uso: Profinet IO y CBA.

**Precio:**

613€

**Duración:**

5 Días



## Control numérico y Motion Control

### **SINUMERIK 810D/840D/840D sl - Manejo y programación básica**

#### **Objetivo:**

*Los participantes adquieren conocimientos necesarios para llevar a cabo el manejo y la programación de estos sistemas.*

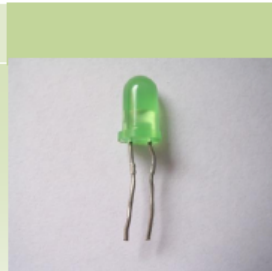
#### **Contenidos:**

##### **1. Manejo:**

- Descripción y manejo de la botonera de los equipos SINUMERIK 810D/840D.
- Descripción y uso de los menús del Sistema.

##### **2. Programación:**

- Programación con instrucciones G.
- Programación en planos inclinados.
- Ciclos de estándar mecanizado.
- Programación flexible y paramétrica.
- Comunicación con PC (PCIN).
- Uso de programas externos.
- Ejercicios prácticos de programación.



#### **Precio:**

*683€*

#### **Duración:**

*5 Días*



## Control numérico y Motion Control

### **SINUMERIK 840D sl y SINAMICS S120 – Puesta en marcha y mantenimiento**

**Objetivo:**

*Adquirir los conocimientos necesarios para poder llevar a cabo la puesta en marcha y mantenimiento del control numérico SINUMERIK 840D sl y los accionamientos SINAMICS S120.*

**Contenidos:**

1. Descripción de los CNC SINUMERIK 840D sl.
2. Descripción de los datos de máquina y operador del CNC y del PLC.
3. Descripción de la interfase. Listas de instalación.
4. Instrucciones de diagnosis.
5. Direccionamiento, parametrización y comprobación de las diversas tarjetas del control y accionamientos.  
Carga y aseguramiento de datos.
6. Alarmas y señales; su diagnosis en pantalla, interpretación, localización y eliminación.



**Precio:**

683€

**Duración:**

5 Días

## Bibliografía

(s.f.). Obtenido de <http://www.strongabogados.com>

Ciencia, M. d. (s.f.). Obtenido de [www.educacion.es](http://www.educacion.es)

diariovasco. (2009). Recuperado el 10 de Julio de 2009, de diariovasco:  
<http://www.diariovasco.com/20090710/economia/construira-polo-innovacion-ordizia-20090710.html>

ecurso. (2009). Recuperado el 13 de Noviembre de 2009, de ecurso:  
[www.ecurso.net](http://www.ecurso.net)

Fundación ESADE. (2010). El MBA de ESADE. Planeta.

Guzmán, F. Profesor de la University of North Texas.

Kelle, P. K. (2006).

Ministerio de Industria, T. y. (s.f.). Obtenido de [www.mityc.com](http://www.mityc.com)

mtin. (s.f.). Ministerio de trabajo e inmigración. Obtenido de  
<http://www.mtin.es/>

Pujol, Á. G. (Julio de 2009). "Los Desayunos de TVE". (P. Bueno, Entrevistador)

SIEMENS. (Junio de 2009). Recuperado el 22 de Junio de 2009, de SIEMENS: <https://www.swe.siemens.com>

Wikipedia. (s.f.). Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Twitter>

[www.marketingdirecto.com](http://www.marketingdirecto.com). (10 de Enero de 2011). Obtenido de  
<http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/objetivos-de-comunicacion/>

[www.nexosfp.com](http://www.nexosfp.com). (s.f.). Recuperado el 1 de Agosto de 2010, de [www.nexosfp.com](http://www.nexosfp.com): [www.nexosfp.com](http://www.nexosfp.com)

"Cómo crear una empresa" 3ª edición – Santiago Herrero

Suazo

"Cómo crear y hacer funcionar una empresa" 7ª edición –

María de los Ángeles Gil Estallo

“La empresa y su entorno económico” apuntes 3º curso

I.Industrial

“Administración de empresas” apuntes 3º curso I.Industrial

“Economía nacional y empresa” apuntes 3º curso

I.Industrial

“Organización de la producción” apuntes 4º curso

I.Industrial

“Proyectos” apuntes 4º curso I.Industrial

“Estructura Económica” apuntes 4º curso I.Industrial

“Dirección financiera” apuntes 4º curso I.Industrial

“Dirección Comercial” apuntes 5º Curso I.Industrial

“Diseño de sistemas productivos y logísticos” apuntes 5º  
curso I.Industrial

“Gestión de aprovisionamientos” apuntes 5º curso

I.Industrial

“Organización del trabajo” apuntes 5º curso I.Industrial

“Dirección y sistemas de información” apuntes 5º curso

I.Industrial



Universidad  
Carlos III de Madrid

# PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA

EMPRESA DE FORMACIÓN TÉCNICA